

Satu Riikonen ja Tarja Nyman (toim.)

MONINAINEN JA KEHITTYVÄ JÄRJESTÖTOIMINTA

Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön
muutoksessa



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Satu Riikonen ja Tarja Nyman (toim.)

MONINAINEN JA KEHITTYVÄ JÄRJESTÖTOIMINTA

Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua
toimintaympäristön muutoksessa

Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 10
Helsinki, 2015

Satu Riikonen ja Tarja Nyman (toim.)
Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta
Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua
toimintaympäristön muutoksessa

Humanistinen ammattikorkeakoulu
© tekijät ja Humanistinen ammattikorkeakoulu

Kansikuva ja taitto: Emilia Reponen
Kannen kuva: Flickr, gerlos, creative commons
Paino: Winbase Oy, Kaarina

ISBN 978-952-456-222-5 (painettu)
ISBN 978-952-456-223-2 (verkkojulkaisu)

ISSN 2343-0664 (painettu)
ISSN 2343-0672 (verkkojulkaisu)

Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 10.

Sisällys:

Tarja Nyman ja Satu Riikonen

KOHTI ELINVOIMAISUUTTA JA UUDISTAVAA AJATTELUA	9
---	----------

Tarja Nyman, yliopettaja, Humanistinen ammattikorkeakoulu

TOIMIJUUDEN VAHVISTAMINEN JA JOHTAMINEN JÄRJESTÖTYÖSSÄ.....	11
--	-----------

YTT Juha Heikkala, Valo ry

JÄRJESTÖTOIMINNAN PARADIGMAN* MUUTOS.....	22
--	-----------

Vesa Salminen, erityisasiantuntija, SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry

YKSI MAAILMA, MONTA MAAILMANKUVAA -KAKSIKYMPPISET JA VIISIKYMPPISET YHTEISESSÄ DIGIAJASSA	31
--	-----------

Kiril Häyrynen, erityisasiantuntija, SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry

VETO- JA ELINVOIMAINEN JÄRJESTÖ JA VAPAAEHTOISTOIMINNAN ORGANISOINTI	38
---	-----------

Ruut Kaukinen, lehtori, Humanistinen ammattikorkeakoulu

VUOROVAIKUTUS JA VAPAAEHTOISTEN INHIMILLISTEN VOIMAVAROJEN TUKEMINEN	47
---	-----------

Antti Teittinen, dosentti, Kehitysvammaliitto

VAMMAISJÄRJESTÖJEN ASEMA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ	55
--	-----------

<i>Pekka Kaunismaa, TKI-päällikkö ja Minna Rajalin, projektipäällikkö, Humanistinen ammattikorkeakoulu</i>	
TYÖHYVINVOINNISTA TUOTTAVUUTTA – MYÖS JÄRJESTÖALALLA	60

<i>Henri Rinkinen, yhdistyskoordinaattori, MTKL</i>	
MIELENTERVEYDEN KESKUSLIITON YHDISTYSTOIMINNAN STRATEGIAN LUOMINEN JA JÄSENYHDISTYSTEN TUKEMINEN	68

<i>Hanna Laitinen, lehtori, Humanistinen ammattikorkeakoulu</i>	
JÄRJESTÖTOIMINTA KEHITTÄMISEN KOhteena – MITÄ KEHITETÄÄN?	76

<i>Mervi Aalto-Kallio, erityisasiantuntija, SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry</i>	
LUOTTAMUSJOHDON ROOLI JÄRJESTÖJEN ARVIOINTI- JA KEHITTÄMISTYÖSSÄ	84

<i>Riitta Kittilä, erityisasiantuntija, SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry</i>	
VERKOSTOT JÄRJESTÖN TYÖVÄLINEENÄ	91



Tarja Nyman ja Satu Riikonen

Kohti elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua

Moninainen ja kehittyvä järjestötoiminta – Elinvoimaisuutta ja uudistavaa ajattelua toimintaympäristön muutoksessa -julkaisun tavoitteena on kohdentaa katseet ajassa elävän, elinvoimaisen ja tulevaisuuden muutoksia ennakoivan järjestötoiminnan äärelle. Kirja on suunnattu järjestötyöhön suuntautuville opiskelijoille, opetushenkilöstölle, kentän toimijoille ja sidosryhmille. Järjestötyön ilmiöitä tarkastellaan kolmannen sektorin erilaiset arvolähtökohdat, erityispiirteet, monipolvisuus ja monimuotoisuus tunnistaen.

Humanistisessa ammattikorkeakoulussa toimitetun julkaisun tavoitteena on lisätä ymmärrystä yhteisöpedagogien laajasta työkentästä ja osaamisesta tulevana järjestötyön ammattilaisena. Humakin yhteisöpedagogitutkinnossa on mahdollista suuntautua ammatilliseen toimintaan ja kehittämiseen järjestötyön toimintaympäristöissä. Näihin suuntautumisopintoihin sisältyviä opintojaksoja ovat järjestötyö muutoksessa, jäsenlähtöisyys ja vapaaehtoistoiminta, vaikuttamistoiminta ja kumppanuuksilla kehittäminen sekä kehittyvä järjestötyö. Tehtävänämme on ollut koota yhteen kaikkiin edellä mainittuihin osaamisalueisiin kiinnittyvää ajattelua ja käytäntöjä. Artikkelien kirjoittajat ovat järjestökentän tunnustettuja ammattilaisia ja Humakissa työskenteleviä järjestötyön asiantuntijoita.

Kehittyvän järjestötyön voimavarana nähdään ne ihmiset, joita toiminta koskettaa sekä kehittymistä edistävä yhteisöllinen toiminta, vuorovaikutus ja johtajuus. Ydinkysymyksenä on, miten itseään toistavasta ja kehämäisestä ajattelusta ja toimintatavoista voidaan tietoisesti etsiä poispääsyä. Menestyäkseen järjestöjen on kehityttävä ja muututtava toimintaympäristön mukana. Kehittäminen edellyttää rohkeaa, ennustettavaan ja ennakoimattomaankin tulevaisuuteen katsomista. Se on potentiaalisten voimavarojen suuntaamista ja kehittämistä ja samalla kehittämistyötä tukevan tutkivan ja arvioivan toimintakulttuurin edistämistä. Humanistinen ammattikorkeakoulu kouluttaa järjestötyön asiantuntijoita, osallistuu järjestökentän kehittämistehtäviin sekä toimii eri tavoin elävän ja elinvoimaisen kansalaisyhteiskunnan puolesta. Tämä on mahdollista vain ja ainoastaan kiinteässä yhteistyössä ja yhdessä kentän toimijoiden kanssa.



Tarja Nyman, yliopettaja, Humanistinen ammattikorkeakoulu

TOIMIJUUDEN VAHVISTAMINEN JA JOHTAMINEN JÄRJESTÖTYÖSSÄ

Tässä pienkirjassa käsitellään muun muassa järjestöjen paradigman muutosta, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyttä, vapaaehtoistoiminnan organisointia sekä inhimillisten voimavarojen tukemista erilaisilla ja hyvin monimuotoisilla järjestötoiminnan kentillä. Julkaisussa tehdään näkyväksi myös sukupolvien kohtaamisen ja ikääntymisen kysymyksiä, luottamusjohdon tehtäviä, roolia ja toimintaorientaatiota sekä verkostoitumisen mahdollisuuksia. Kehittyvän järjestötyön teemoina käsitellään strategiatyötä, järjestötoimintaa kehittämisen kohteena, kehittävää ja arvioivaa työtettä sekä arvioinnin merkitystä kehittämistyön suunnannäyttäjänä ja päätöksenteon tukena. Aivan aluksi johdattelen lukijaa pohtimaan toimijuutta ja toimijuuden vahvistamisen kysymyksiä järjestötoiminnassa.

Toimijuus tulee eri tavoin esiin tämän pienkirjan kaikissa luvuissa. Niissä toimijuutta tarkastellaan yksilön ja yhteisön, eri järjestöjen yhteiskunnallisen tehtävän ja toiminnan tarkoituksen, toimintaympäristöjen muutosten ja monimuotoisuuden näkökulmista. Tekstit johdattavat lukijaa ymmärtämään toimijuuden vahvistamisen yhteyden ja merkityksen järjestöjen elinvoimaisuudelle, yhteisöllisyydelle, hyvinvoinnille, johtamiselle, kehitymiselle ja vaikuttavuudelle.

Omassa luvussani lähestyn toimijuutta yksilö- ja yhteisölähtöisesti. Painotan subjektinäköisyyttä, minkä myötä huomio kiinnitetään toimintaympäristön sosiokulttuuristen tekijöiden lisäksi yksilön omaan merkityksenantoon ja aktiivisuuteen. Subjektiksi tulemisen prosesseina nähdään tietoisuus itsestä, itsensä paikantaminen suhteessa toimintaympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin ja vaatimuksiin sekä toimijan oma aktiivisuus. Toimijuutta voitaisiin tätä esitystäni vahvemmin tarkastella myös suhteessa valtaan, valtajärjestelmiin ja vallan ilmenemismuotoihin, jotka mahdollistavat tai rajoittavat toimijuuden mahdollisuuksia. Tässä tekstissäni vähemmälle huomiolle jäävät myös subjektiviteetti ja toimijuuden suhde yksilön identiteettiin, voimaantumiseen, hyvinvointiin ja luovuuteen. Näistä teemoista kiinnostuneet lukijat löytävät lisälukemista toisaalta (ks. esim. Billett 2006, Fenwick & Somerville 2006, Eteläpelto & Saarinen 2006, Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, Mahlakaarto 2010, Paloniemi ym. 2010).

Omassa tekstissäni nostan esiin joitakin ajattelun avauksia, joita voi kohdentaa, syventää ja laajentaa järjestötoiminnan ja järjestöjohtamisen tarkasteluun ja reflektointiin erilaisissa toimintaympäristöissä. Kiinnitän huomion

vahvasti juuri yksilön toimijuuteen vaikuttaviin tekijöihin. Koko esitystäni jäsentää näkemys järjestöstä yksilön subjektiutta, toimintaedellytyksiä, oppimista ja kehittymistä tukevana yhteisönä. Oppiminen, kasvu ja kehitys ymmärretään tässäkin yhteydessä luonteeltaan siis vahvasti sosiokonstruktiivisina tapahtumina. Kokemuksellisuus, yksilölliset tarpeet, voimavarat, tulkinta ja merkityksenanto nähdään valintoja ja näin myös toimijuutta ohjaavina tekijöinä.

Toimijuus järjestöjen moninaisessa ja kompleksisessäkin todellisuudessa

Toimijuuden vahvistamista voidaan tarkastella kiinnittämällä huomiota yksittäiseen järjestötoimijaan: erilaisissa tehtävissä toimiviin ammattilaisiin, luottamustehtäviä hoitaviin, aktiivitoimijoihin tai niin sanottuihin rivijäseniin. Voimavarojen vahvistamisen näkökulmasta huomio kohdistuu myös mahdollisiin jäseniin ja yhteistyökumppaneihin. Yhteisöllisestä näkökulmasta toimijuuden vahvistamisen keskeinen teema on järjestöorganisaatio erilaisia ja eri muotoisia toiminta- ja osallistumismahdollisuuksia tarjoavana toimivana ja kehittyvänä yhteisönä. Luottamusjohto ja luottamuselimet ovat päätösvaltaisia ja johtajuuden näkökulmasta merkittäviä yhteisöjä järjestön sisällä. Järjestö toimii aina myös laajemmissa yhteyksissä ja verkostoissa, jolloin toimijuuden vahvistaminen on verkostomaisen toiminnan edistämistä ja kehittämistä. Sidosryhmät ja luottajajoukot edistävät järjestön mahdollisuuksia toteuttaa toiminta-ajatuksen mukaista ja strategisesti perusteltua vaikuttamistoimintaa paikallisesti, alueellisesti, yhteiskunnallisesti ja myös globaalisti.

Yhtäältä yhteisö on psykodynaaminen kokonaisuus. Tästä näkökulmasta se näyttäytyy toimijoiden mielensisäisenä rakennelmana ”Organisaatio mielessä” -ajattelu korostaa toimijoiden kokemusten ainutkertaisuutta, jolloin myös kokemusten kautta syntyvien merkitysten otaksutaan vaikuttavan merkittävästi siihen, kuinka toimintaan sitoudutaan. Järjestökentän monikerroksisessa maailmassa ja erilaisissa ristipaineissa mielikuvien suuntaamisen merkitys korostuu. (Vrt. Märkjärvi 2012, 112–116.) Mielikuvien suuntaaminen voi olla yhteisesti jaettua tulevaisuuskuvaa rakentavaa visiointia. Samoin se voi toteutua strategisesti perusteltujen painopisteiden ja kehityskohteiden sekä tavoitteita edistävien toimintamuotojen ja toimenpiteiden valinnassa. Suunnan löytäminen, tarkistaminen tai uudistaminen edellyttää, että valittavia toimintatapoja tarkastellaan kriittisesti. Lisäksi on oltava riittävästi rohkeutta luopua toimimattomiksi osoittautuvista toimintamalleista ja niitä tukevista uskomuksista. Erilaiset yksilölliset tutkinnot ja kokemukset voivat rikastaa vaihtoehtoisten kehittämismahdollisuuksien näkemistä ja tunnistamista.

Virpi Tökkäri (2012, 25–27) kiteyttää edellä sanottua osuvasti todetessaan, että erilaiset tulkinnat muotoilevat organisaatiota. Ne ovat vaihtoehtoisia tapoja käsittää ja selittää organisaatiossa tapahtuvia asioita ja ilmiöitä. Yhteisössä pyritään usein vähentämään monitulkintaisuutta etsimällä tilanteille yhteistä kuvausta tai selitystä. Monitulkintaisuus voi lisätä epävarmuutta verrattuna totuttuun ja hyväksi havaittuun tapaan toimia, se voi edistää kehitystä. Uudet ajatukset syntyvät siitä, että asioita katsotaan uusista näkökulmista ja tulkitaan toisin kuin ennen.

Yksilön suhde järjestöorganisaation on mielenkiintoinen, kun lähtökohdaksi otetaan yksilöllisyys, yksilölliset intressit ja kokemusmaailma. Näistä tarkastelukulmista ratkaiseva kysymys on, missä määrin toimija voi itse vaikuttaa ja itse määrittää suhdettaan kyseiseen organisaatioon. Missä määrin organisaation toiminta-ajatus, rakenteet, ideologia, toimintakulttuuri ja sisäinen puhe asemoivat ja rajaavat toimijan itseohjautuvuutta? Yksi organisaation yhtenäisyyttä luova ilmiö on kieli. Yhteinen kieli ilmentää toimintakulttuuria, ja yhdessä luodulla kielellä ja käytettävällä käsitteistöllä luodaan toiminnan oikeutus. Kieli on siis valtaa: se yhdistää, mutta voi myös sulkea pois. Järjestötyön todellisuudessa kohtaa usein toiminnan kehämäisyyttä ja muutumatonta. Kehämäinen ajattelu näyttäytyy esimerkiksi toimijoiden tasapäistämisenä tai samankaltaisen ajattelun tavoitteluna. Erityisesti järjestön aseman vakiinnuttua sekä moninaisuus että erilaisuuden näkeminen rikkautena voivat vähentyä. Tällöin aitoa rohkaisua itsensä ilmaisemiseen ei enää ilmene, jolloin toisin ajattelevat tai toimivat ja uusia ajatuksia esittävät saattavat jäädä kokonaan pois toiminnasta. (Ks. Märkjärvi 2012, 21, 62–64.)

Näkökulmia toimijuuden johtamiseen

Leena Paasivaara (2012, 60) kokoaa erilaisia toimijuuden tarkastelun lähtökohtia, jotka sopivat hyvin ajattelua kokoaviksi jäsennyksiksi myös tässä yhteydessä:

- Yksilön vahva halu toimijuuteen voi ylittää sen, mitä kyseisessä toimintaympäristössä ja yhteisössä on tarjolla (Billet 2006).
- Valta ja vallan erilaiset ilmentymät määrittävät keskeisesti niitä toimijuuden mahdollisuuksia ja toimijuutta edistäviä tai estäviä tiloja (Foucault 1986).
- Toimijuutta voidaan tarkastella yksilön kykyä reflektoida, innovoida tai valita tarjolla olevista toimintavaihtoehdoista itselleen sopivimmat (Weedon 1997).

Edellä mainitut lähtökohdat liittyvät kokonaisvaltaisemmin tarkasteltuna myös järjestöorganisaation johtamiseen, yhteisöllisesti jaettuun johtajuuteen sekä yksilötasolla myös itsensä johtamiseen ja itsesääätelyvalmiuksiin.

Yksilö toimii järjestöorganisaation jäsenenä, vapaaehtoistojena, luottamustehtävässä, työsuhteessa tai kumppanina. Organisaation toiminnan kannalta on tärkeää pohtia, miten sen toiminnan tavoitettavuutta ja saavutettavuutta eli fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista esteettömyyttä voidaan edistää. Missä määrin ja miten organisaatiossa otetaan huomioon erilaisten osallistumisen esteiden poistaminen? Entä missä määrin ja miten vahvistetaan toimijoiden uskoa omiin kykyihinsä? Usko omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin perustuu omaan kokemukseen mahdollisuuksista, riittävydestä, osaamisesta, voimavaroista ja toimintakyvystä. Keskeisimmällä sijalla on kokemus nähdä ja kuulla tulemisesta, osallisuudesta koetun osattomuuden sijaan. Ristolainen (2014) korostaa, että yksinomaan riittävä osaaminen ei riitä turvamaan toimijoiden selviytymistä ja hyvinvointia jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa. Lisäksi tarvitaan uskoa omiin kykyihin selviytyä moninaisista tehtävistä.

Järjestön toimintatavat ja kulttuuri vaikuttavat toimijaan sen perusteella, miten läheinen suhde hänellä on toimintaorganisaatioon ja yhteisöön. Toisaalta tehtävä ja rooli muokkaavat käsitystä kyseisestä järjestöstä toimintajärjestelmänä ja organisaationa. Suhde voi herättää mielenkiintoa, kannustaa ja innostaa, mutta se voi ajan kuluessa myös rutinoitua ja muotoutua toimijalle taakaksi. Samaan aikaan toimija voi pitää kiinni totutusta roolistaan niin, että ei anna tilaa muille tai muiden uusille ajatuksille. Järjestö voi myös pitää kiinni pitkään toimineista henkilöistä, joko siksi, ettei esimerkiksi luottamus- tai vapaaehtoistehtäviin ole tarjolla halukkaita ja toisaalta halutaan olla lojaaleja pitkään toimineita henkilöitä kohtaan. (Märkjärvi 2012, 48 - 49.) Järjestökokemus ja toimijuus ovat usein vahvasti osa toimijan identiteettiä, siksi pitkään jatkuneesta aktiivitoimijuudesta voi olla myös vaikea luopua. Jäppinen (2012, 135) puhuu omistajuudesta. Omistajuus tarkoittaa tässä yhteydessä sellaista puhetta ”meidän järjestöstä tai yhdistyksestä”, joka edistää yhteenkuuluvuutta, yhteisöllisyyttä ja jokaisen osallistujan kokemusta yhteisöön kuulumisesta. Juuri tämän omistajuuden jakaminen uusille toimijoille tarkoittaa arvokkaan hiljaisen tiedon jakamista ja samalla uusiutumista.

Työntekijä kiinnittyy ja perehtyy organisaation perustehtävään tehtäviensä kautta. Miten tämä kiinnittyminen varmistetaan, kun kysymyksessä on lyhyt tai pidempikestoista tehtävää tekevä vapaaehtoinen tai järjestön luottamustehtävässä oleva? Järjestötoiminta pitää sisällään laaja-alaisen kirjon talon tapoja, kirjoittamattomia sääntöjä ja toimijoihin henkilöityneitä ajattelutapoja. Olennaista on, miten selkeästi järjestön toiminta ja toimintaprosessit on kuvattu ja minkälainen kuva toimintaan perehdytettäessä annetaan. Kuva voi perustua toiminta-ajatuksen ja yhteisesti määriteltyihin,

dokumentoituihin asiakirjoihin, tai se voi olla yksittäisen toimijan näkemä ja kokemus kuva kokonaisuudesta. Perehdytyksen ja toimijoiden osaamisen johtamisen kysymyksiä pitää pohtia sekä palkatun työvoiman että vapaaehtoisten näkökulmasta niin, että otetaan huomioon eripituiset työsuhteet, työnkuvat, tehtävät ja roolit. Nopeasti muuttuvassa ajassa yksinomaan olemassa olevaan todellisuuteen perehdyttäminen on turhaa ja jopa mahdotonta. Jo perehdyttämisvaiheessa rakennetaan samalla organisaation tulevaisuutta: inhimillisten voimavarojen, osaamisen ja asiantuntijuuden kasvua. Osaamisen johtamista voitaisiinkin laajemmin tarkastella yhteydessä strategiseen ajattelun eri suuntiin (vrt. Minzberg, Santalaisen 2008, 25–26 mukaan).

Strategista ajattelua voidaan kuvata näkemisenä kuuteen eri suuntaan:

1. eteenpäin, mikä tarkoittaa visiointia ja strategisten päämäärien tarkastelua;
2. taaksepäin, mikä tarkoittaa kokemuksen ja hiljaisen tiedon hyödyntämistä;
3. ylhäältä alaspäin, mikä tarkoittaa toimintakokonaisuuksien ja -prosessien hahmottamista;
4. alhaalta ylöspäin eli toiminnan ja toimintakäytäntöjen näkemistä ja ymmärtämistä;
5. sivusuuntaan, mikä tarkoittaa toimijaverkostojen näkemistä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksina; sekä
6. kuviteltavissa olevan todellisuuden yli näkemistä, mikä tarkoittaa todennäköisten ja vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvien ennakointia.

Parhaimmillaan jokainen toimija kiinnittyy omalla panoksellaan samaan laajempaan yhdessä tunnistettuun tehtävään ja tulevaisuuden näkyyn. Toiminnan houkuttelevuus, kiinnostavuus, mutta myös uskottavuus välittyy ensimmäisissä kohtaamisissa. Järjestötoiminnassa henkilöstöjohtaminen on inhimillisten voimavarojen johtamista, jossa johtamiskäytännöt eroavat muista työelämän sektoreista. Henkilöstöjohtamisen erityisyys kiinnittyy usein projektirahoituksen mukaan määrittyviin epätyypillisiin työsuhteisiin, henkilökohtaista joustoa vaativiin työaikoihin sekä ammatillisen työn, luottamusjohdon ja vapaaehtoistoiminnan suhteeseen. Työn ja vapaa-ajan raja on usein häilyvä. Inhimillisten voimavarojen johtamiseen liittyy myös vahva eettinen ulottuvuus. On tärkeää pohtia, mitä hyvä ja eettinen henkilöstö- ja vapaaehtoistoiminnan johtaminen järjestökentällä tarkoittaa sekä palkatun henkilöstön mutta erityisesti myös luottamusjohdon ja vapaaehtoisten näkökulmasta.

Humakissa lukuvuonna 2014–2015 toteutetussa järjestöjohtamisen oppisopimustyyppisessä koulutuksessa osallistujat koostivat seuraavat järjestöjen henkilöstöjohtamisen haastealueet:

- Työn organisointi (työtehtävät, toimenkuvat jne.)
- Esimiestyö ja johtajuus
- Työpaikoilla koetut ristiriidat ja jännitteet
- Osaamisen hyödyntämisen ja johtaminen
- Kehittymismahdollisuudet
- Työyhteisön toiminta, kuten suoriutumisen johtaminen ja arviointi, palkitseminen
- Työsuhteiden laatu (määrällinen ja laadullinen epävarmuus)
- Työhyvinvointi, kuten kuormitustekijät ja työhyvinvoinnin erilaiset uhkatekijät

Haasteet eivät tässä ajassa kohdennu pelkästään järjestötoimintaan, mutta niiden konkretisointi ja suuntaaminen järjestökentälle nostaa hyvin esiin myös järjestötyön ja järjestöjen johtamisen erityispiirteet. Heikkala (2012) kiteyttää näiden haasteiden erityisyyden järjestökentällä todetessaan, että ”järjestöjohtaminen on elämämaailman ja systeemimaailman, vapaaehtoisuuden ja ammattimaisuuden, tunteikkuuden ja rationaalisuuden erilaisten tulokulmien yhteensovittamista”. Märkjärvi (2012, 217) korostaa, että yhteisöllisen johtamisen lisäksi järjestön johtaminen on myös sääntöjen mukaisen olemassaolon oikeutuksesta ja legitimitetistä huolehtimista. Järjestön sääntömääräinen perustehtävä määrittää vahvasti ajassa perusteltujen valintojen, uudistusten ja toimintavaihtoehtojen suuntaa. Samalla se luo viitekehystä järjestöjen eettisesti kestäväälle toimijuudelle ja johtajuudelle.

”Johtajuutta on aina jossain, joko johtajilla, heidän takiaan tai heistä huolimatta” (Jäppinen 2012, 17). Miten edellä mainittu näyttäytyy esimerkiksi paikallisjärjestötyön arjessa, kun käytännön työn koordinointi ja johtaminen on palkatun toiminnanjohtajan tehtävä ja vastuu johtokunnalla tai hallituksella. Toiminnanjohtajan tulee käytännössä olla joustava ja äärimmäisen monitaitoinen. Pienimmissä yhdistyksissä toimintaa saatetaan pyörittää pelkästään vapaaehtoisvoimin. Märkjärvi (2012, 179) toteaa osuvasti, että hallituksen puheenjohtaja ja toiminnanjohtaja muodostavat johtamisen ytimen, jonka toimimattomuus tai toimivuus heijastuu koko järjestöorganisaatioon. Luottamushenkilöt ja työntekijät on valittu tekemään todeksi ja kehittämään suunnitelmissa linjattuja asioita. Heitä ei ole valittu toteuttamaan omia intressejään tai valitsemaan niitä toimijoita, joiden kanssa haluavat toimia. Johtajuudessa keskeistä on yhteisten prosessien hahmottaminen ja vahvistaminen sekä niiden tavoitteellinen toteuttaminen ja kehittäminen. Sisään- ja ulospäin näyttäytyvä johdonmukainen johtaminen edistää perustehtävän mukaista toimijuutta sekä uskottavaa ja luottamusta herättävää yhteiskuvaa. Jäppinen (emt, 18–19) kiteyttää yhdistystoimintaanakin hyvin soveltuvan

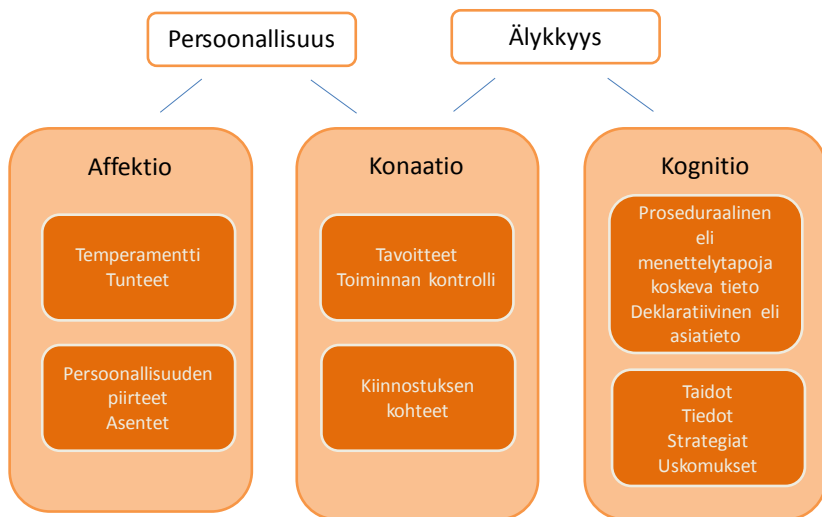
ajatuksen siitä, miten johtajuus voidaan ymmärtää ominaisuuksina. Ne voivat olla ammatilliseen osaamiseen ja asiantuntijuuteen, taitoon tai taitamattomuuteen perustuen hyvinkin erilaisia. Johtajuus voi olla yksityistä tai yhteistä, ja se voi muuttua hyvinkin toimijalähtöisesti. Muuttumattomuus voi siis hyvinkin johtua tilanteesta, jossa samat toimijat jatkavat vuodesta toiseen. Kun johtajuuteen yhdistetään selkeästi jakamisen merkitys, mahdollistetaan myös henkilökohtainen muutos ja kasvu, kehittyminen yhdessä toisten kanssa. Fokuksessa on jälleen kehityksen suunnan määrittäminen ja päivittäminen yhdistyksen toiminta-ajatuksen mukaisesti. Myös yhteisöllisyyttä ja johtajuuden jakamista voidaan tarkoituksellisesti ja määrätietoisesti kehittää.

Yhteisöllisen toiminnan tiedostava edistäminen

Yhteisöllisessä toiminnassa kysymys on erillisten ihmisten kohtaamisesta, moninaisuuden tunnistamisesta ja hyväksymisestä sekä mahdollisuudesta nähdä erilaisuus voimavarana. Ihmiset osallistuvat hyvin erilaisilla ammatillisilla orientaatioilla, odotuksilla, tunteilla ja taipumuksilla. Jäppinen (2012) käsittelee kirjassaan yhteisöllisyyden kehittämisen kymmentä avainta. Ne ovat moninaisuus, vuorovaikutus, asiantuntijuus, joustavuus, sitoutuminen, vastuunotto, päätöksenteko, neuvottelu sekä luottamukselle rakentuva kontrolli ja oman toiminnan arviointi. Nämä edellyttävät, että yhteisö eli tässä tapauksessa järjestö on tietoinen toimintansa ja myös toimijoidensa tilasta ja suunnasta. Keskeisessä asemassa on rakentava vuorovaikutus, jota esimerkiksi tunteenomainen tai yksilöllisiin motiiveihin perustuva kielteinen tai arvosteleva puhe usein vääristää. Joustavuus kehittää yhteisöllisyyttä ja yhdistää toimijoita. Tässä yhteydessä joustavuus tarkoittaa tutuista ja turvallisista ajatuksista ja toimintatavoista luopumista tai niiden tavoitteellista muuttamista. Se voi olla myös oman aseman luovuttamista toiselle. Joustavuus liittyy ajatteluun, tahtoon ja tunteisiin.

Toimijuuden vahvistamisessa tulisikin samanaikaisesti huomioida toimijan ajatteluun, tahtoon ja tunteisiin kiinnittyvät tekijät (kuvio 1). Psykologiassa näitä kutsutaan kognitiiviseksi, konatiiviseksi ja affektiiviseksi ulottuvuudeksi. Ne todentavat myös yksilöllistä voimaantumista ja liittyvät samalla vahvasti itsensä johtamiseen.

Merkityksellisyyden kokemus liittyy siihen, että toimija saa jakaa osaamistaan ja asiantuntemustaan tai voi avartaa ajatteluun ja toteuttaa itseään mielekkäässä toiminnassa. Auttamisen halun tai kehittämisorientaation taustalla on tahto ja motivaatio vertaistukemiseen tai muutoksen mahdollistamiseen. Affektiiviselle alueelle kuuluvat myös kyvykkyyssuomukset, rohkeus, uteliaisuus ja vastuullisuus. Vaihtoehtojen tarjoaminen tarkoittaa erilaisia osallistumisen mahdollisuuksia auttaa, tukea, kehittää, kehittää ja



Kuvio 1.: Voimaantumisen ja itsensä johtamisen taustalla olevat tekijät (vrt. mm. Snow, Gorno & Jackson, Kuuluvainen).

vaikuttaa. Lauri Järvillehto (2014, 376) puhuu sisäisen motivaation johtamisesta. Ilmauksellaan hän tarkoittaa toiminnan mahdollisuuksien rakentamista siten, että yhteisön jäsenet tyydyttävät psykososiaalisia tarpeitaan ja samalla tuottavat yhteisölle merkityksellisiä tuloksia. Järvillehdon (emt.) ajattelua soveltaen: riittävä vapaus antaa mahdollisuuden toimia, tahto tai virtaus mahdollistaa laadukkaan ja tuloksekkaan toiminnan, ja vastuu edistää perustehtävän mukaista toimintaa ja edistää yhteisön hyvinvointia.

Erilaisuuden näkeminen rikkautena tarkoittaa myös sitä, että erilaiset persoonalliset osallistumisen tavat ymmärretään toiminnan ja kehittämisen voimavaroina. Kantojärvi (2012, 262–263) kuvaa toimijoiden neljää perusroolia: selkeyttäjä,ideoija, kehittäjä ja toteuttaja. Selkeyttäjä pitää yksityiskohtaisesta etenemisestä, järjestelmällisyydestä, selkeästä tiedonsaannista ja tutkimisesta. Ideoija tarkastelee asioita kokonaisuuksina, on visionäärinen ja löytää helposti ratkaisuja käsiteltäviin asioihin. Kehittäjä tutkii erilaisia vaihtoehtoja ja analysoi niitä vertailen ja huolella. Toteuttaja on käytännönläheinen ja nopeatempoinen asioiden edistäjä. Näistä neljästä perusroolista voi johtaa useita yhdistelmiä.

Erilaiset toiminta- ja ajattelutavat ovat lähtökohtaisesti yhtä arvokkaita. Toiminnan koordinoijan, ohjaajan tai johtajan näkökulmasta tämä tarkoittaa erilaisia orientaatioita yhdistävien lähestymistapojen taitavaa käyttöä. Hyvä

koordinoija, ohjaaja tai johtaja hyödyntää kunkin osallistujan vahvuuksia ja suunnittelee ryhmäprosessit yhdessä toimijoiden kanssa rikastavasti ja rakentavasti. Ylipäätään hän aktivoi toimijoita. Hyvin toimivassa ja johdettussa organisaatiossa kukin toimija tulee nähdyksi ja kohdatuksi, mikä edistää osallistumisen merkityksellisyys ja tarpeellisuuden yksilöllistä kokemusta. Hyvä koordinoija, ohjaaja tai johtaja muistaa, että myös osallistumisen tavat, viestinnälliset vahvuudet ovat yksilöllisiä ja erilaisia. Voimavaroja yhdistävä sosiaalinen kyvykyys ja tunnetaidot korostuvat aidossa kohtaamisessa ja toimijuuden edistämisessä.

Lopuksi kiteytän toimijuuden vahvistamisen näkökulmia Paasivaaran (2012, 76 – 80) ajatuksia peilaten. Yhteisöllisyys ilmenee ihmisten tavassa kohdata ja kohdella toisiaan. Toimijuuden edistäminen on siis aina yksilöllistä kohtaamista ja kohtelua. Yhteisö voi auttaa jokaista jäsentään toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään yhdessä määriteltyjen tavoitteiden suunnassa. Toisaalta yksilöiden erilaisuus ja yhteisön moninaisuus tarkoittaa energiaa, jolla yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa. Yhteisöllisyys ilmenee myös tunnetiloina ja parhaimmillaan yhteistä toimijuutta vahvistavana me-henkenä ja sosiaalisenä tukena. Myönteinen yhteisöllisyys vahvistaa toiminnan arvoperustan ja päämäärät tiedostavaa toimintaa ja merkityksien jakamista. Paasivaaran käyttämä yksilön itsetuntemuksen ja sosiaalisen älykkyys yhdistävä käsite yhteisöllinen älykkyys sopii hyvin myös järjestötoiminnan moninaisilla ja monimuotoisilla kentillä erilaisen toimijuuden vahvistamisen ja johtamisen perustaksi.

Lähteet

Billet, Stephen (2006). Work, Subjectivity and Learning. Teoksessa: S. Billet, T. Fenwick & M. Somerville (toim.) *Work, Subjectivity and Learning. Understanding Learning through Working Life*. Unesco-Unevoc Book Series. Dordrecht: Springer. 1–20.

Eteläpelto, Anneli & Vähäsantanen, Katja (2006). ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismäa (toim.) *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu*. Aikuskasvatuksen 46. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuskasvatuksen tutkimusseura. 26 – 49.

Eteläpelto, Anneli. & Saarinen, Jaana (2006). Developing subjective identities through collective participation. Teoksessa: S. Billett, T. Fennwick & M. Somerville (Eds.), *Work, Subjectivity and Learning. Understanding Learning through Working Life*. Unesco-Unevoc Book Series. Dordrecht: Springer. 157 – 177.

Fenwick, Tara. & Somerville, Margaret (2006). Work, subjectivity and learning: Prospects and issues. Teoksessa: S. Billet, T. Fenwick & M. Somerville

(toim.) *Work, Subjectivity and Learning*. Understanding Learning through Working Life. Unesco-Unevoc Book Series. Dordrecht: Springer. 247 – 265.

Foucault, Michel (1986). *The Care of the self*. Harmondsworth: Penguin.

Heikkala, Juha (2012). Järjestöjen johtamisen erityispiirteet teoksessa K. Mäki & T. Palonen (toim.): *Johtamisen tilat ja paikat*. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja. Kansanvalistusseura.

Jäppinen, Aini-Kristiina (2012). *Onnistu yhdessä*. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvillehto, Lauri (2014). kohti kutsumustyötä ja joukkokukoistavaa yhteiskuntaa. Teoksessa: Lotta Uusitalo-Malmivaara (toim.) *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-kustannus. 366-381.

Kantojärvi, Piritta (2012). *Fasilitointi luo uutta*. Menesty ryhmän vetäjänä. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kuuluvainen, Viljo (2013). Suomalaisten johtajien työhyvinvointi itsensä johtamisen näkökulmasta. *Po Gradu -tutkielma*. Jyväskylän yliopiston kaupakorkeakoulu.

Mahlakaarto, Salme (2010). *Subjektiksi työssä*. Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa. Jyväskylä Studies in education, psychology and social research 394. Jyväskylä: University Printing House.

Märkjärvi, Leila (2012). *Järjestöjohtamisen pyörteissä*. Ankkuriksi perustehtävä, kommunikaatio ja yhteinen toimijuus. Management Institute of Finland.

Paasivaara, Leena (2012). Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa: Juha Perttula & Antti Syväjärvi (toim.) *Johtamisen psykologia*. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus. 55 – 89.

Ristolainen, Heidi (2015). *Osaajat järjestötyössä*. Järjestöyöntekijöiden näkemyksiä ammattitaidosta, työn hallinnasta ja tulevaisuudesta. OK-opintokeskus.

Santalainen, Timo (2008). *Strateginen ajattelu*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Snow, Richard E., Corno, Lyn & Jackson, Douglas N. (1996). Individual differences in affective and conative functions, Teoksessa Berliner, D.C. & Calfee R.C. *Handbook of educational psychology*. New York: Simon & Schuster Macmillan, 243–310.

Tökkäri, Virpi (2012). Kokemuksellinen organisaatio. Teoksessa: Juha Perttula & Antti Syväjärvi (toim.) *Johtamisen psykologia*. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus. 19 - 53.

Weedon, Chris (1997). *Feminist Practice and Poststructuralist Theory*. Oxford: Blackwell.

YTT Juha Heikkala, Valo ry

JÄRJESTÖTOIMINNAN PARADIGMAN* MUUTOS

**Paradigman käsite tarkoittaa: (a) Tieteellistä maailmankuvaa, kokonaisuudesta uskomusten, arvojen ja tekniikoiden konstellatiota, (b) Jaettuja teoreettisia yleistyksiä ja malleja sekä (c) Käytännön ongelmanratkaisun keinoja tieteellisessä toiminnassa (ks. Thomas Kuhn 1970, The Structure of Scientific Revolutions, 2nd ed).*

Yhdeksänvuotias Elias hämmästyttää kysyessään äidiltään jääkiekko-ottelussa: ”Miten täällä osallistutaan?” Mikä voisi olla vastaus? Eliaksen kysymys kertoo uudenlaisesta tavasta ajatella ja toimia. Vastaavia esimerkkejä löytyy muitakin. Kaljakelluntaan osallistuu somen välityksellä satoja ihmisiä ilman keskitettyä johtoa, ja viranomaiset kysyvät, kuka on vastuussa tapahtumasta. Konkurssikypsyä yritys Lego hoksasi päästää leikkijät itse vaikuttamaan siihen, mitä tuotteita kannattaisi valmistaa, ja nyt se on menestyneimpiä lelufirmoja maailmassa. Fröken Senja keräsi joukkorahoituksella rahaa ruotsinkirjaansa varten, minkä seurauksena lainsäätäjät joutuvat laatimaan uusia lakeja.

Olemmeko me aikuiset varautuneet siihen, että päiväkodista saakka uusiin toimintatapoihin tottunut Elias tulee kymmenen vuoden kuluttua penäämään osallistamista, jakamista ja yhteiskehittelyä niin harrastuksissa kuin työelämässäkään? Olemmeko valmistautuneet siihen, että tulevaisuudessa johtamisemme pitää muuttua keskitetystä ja käskyttävästä ohjaamisesta verkostojen itseohjautuvuutta tukevaksi? Ymmärrämmekö meneillään olevaa yhdistys- ja järjestötoiminnan paradigman muutosta?

Tässä luvussa kuvaan parasta aikaa tapahtuvaa järjestötoiminnan paradigman muutosta sekä jäljitän sen syitä ja pohdin, mitä muutoksista seuraa järjestöjen toiminnalle ja niiden johtamiselle. Paradigmalla tarkoitan tässä tekstissä alun Kuhn-sitaattia mukaillen järjestön toimintaan ja johtamiseen liittyviä perusoletuksia, jäsentämisen malleja ja ongelmanratkaisun tapoja. Olennaista on se, että paradigma muodostaa sellaisen itsestäänselvän perustan, maailmankuvan tai ajattelutavan, jota ei osata eikä aina tarvitsekaan ihmetellä tai kyseenalaistaa. Vasta paradigmojen murros tai törmäys synnyttää tarpeen kaivaa esiin unohdettuja taustaoletuksia ja arvioida niiden ajanmukaisuutta ja kohdallisuutta.

Järjestötoiminnan paradigman perusolettamukset

Järjestötoiminnan paradigman perusolettamukset liittyvät ennen kaikkea järjestön tehtävään ja asemaan yhteiskunnassa. Onko ydintehtävänä esimerkiksi kansalaisten omaehtoisen aktiivisuuden edistäminen, yhteisöllisyyden tukeminen, harrastustoiminnan levittäminen, yhteiskunnallisten palvelujen tuottaminen tai kriittisenä yhteiskunnallisena vaikuttajana toimiminen? Myös rahoituslähteistä ja niiden luonteesta löytyy merkittäviä organisaation toimintaan liittyviä perusolettamuksia. Tältä kannalta tärkeitä kysymyksiä ovat esimerkiksi perustuuko rahoitus jäsentuloihin, julkisiin tukiin, yksityisiltä markkinoilta saatuaan rahoitukseen tai näiden yhdistelmiin. Jäsentämisen mallit kohdistuvat muun muassa hallinnon rakenteisiin, työnteekijöiden toimenkuviin, viestinnän kanaviin ja päätöksenteon mekanismeihin. Tyypillisiä päätöksenteon luonnetta koskevia perusolettamuksia ilmentävät tyypillisesti vuosikokousrytmi, hallituksen esitykset ja valiokuntavalmistelut. Ongelmanratkaisun tavat tarkoittavat vaikkapa esille tulleiden muutostarpeiden työstämistä päätösesitykseksi sitä varten perustetussa työryhmässä.

Koko suomalaisen yhteiskunnan paradigma on muuttumassa, mikä vaikuttaa suoraan tai välillisesti järjestötoiminnan perusvalintoihin aina arvoja, toiminta-ajatusta ja visioita myöten. Muutos vertikaalisesta, keskitetystä, monopolisoidusta ja ylhäältä alas ohjatusta yhteiskunnasta horisontaaliseen, hajautettuun, monikeskiseen, verkostomaiseen ja alhaalta ylös ohjautuvaan yhteiskuntaan haastaa perinteiset järjestötoiminnan perusolettamukset, jäsentämisen mallit ja ongelmanratkaisujen keinot. Tätä kautta myös järjestöjen tutut peruspiirteet murenevät. Vain hiukan kärjistäen sanottuna suomalaisen järjestötoiminnan johtamiskäsitykset, hallintomallit, sidosryhmäsuhteet ja rahoituslähteet ovat näihin aikoihin saakka perustuneet paljolti vertikaaliseen toimintamalliin.

Tässä luvussa kuvaukseni ja argumentointini kasvavat siitä työstä, mitä olen tehnyt järjestötoiminnan tutkijana, ennakkoinnin asiantuntijana ja käytännön järjestötyön kehittäjänä. Perustuntumani on, että muutostietoisuus on järjestöissä olemassa, mutta hämmennystä aiheuttaa se, että paradigman muutosten syitä ja seurauksia ei kyetä hahmottamaan. Muuttunutta maailmaa tarkastellaan monessakin järjestössä vanhojen silmälasien läpi, jolloin muutoksen tapahtuminen kyllä havaitaan, mutta kuva uuden paradigman mukaisesta todellisuudesta jää hämäräksi. Toimintaympäristön rakenteelliset muutokset tunnistetaan kokolailla hyvin, mutta tietoisuus toimintatapojen muutoksesta on hatarampaa. Rakenteellisia muutoksia ovat muun muassa ikääntyminen, alueellinen keskittyminen, julkisen talouden haasteet, työelämän rakenteiden eriytyminen ja globalisaatio. Toimintatapojen muutoksiin kuuluvat puolestaan esimerkiksi omaehtoisuus ja itseohjautuvuus, henkilökohtaisuus ja räätälöinti, osallistaminen ja joukkoistaminen, jakamis- ja vertaistalous, tutkiva oppiminen ja kokeileminen sekä digitalisoituminen

ja sosiaalisen median käyttäminen. Nimenomaan nämä toiminnan tapoihin liittyvät muutokset haastavat yhdistys- ja järjestötoimijat uudistamaan toimintansa paradigmaa.

Järjestötoiminnan olennaiset piirteet

Järjestöistä yhtenä kokonaisuutena puhuminen on vaarallista. Reilun sadan tuhannen rekisteröidyn yhdistyksen ja järjestön joukkoon mahtuvat käytännössä kaikki inhimillisen toiminnan muodot harrastamisesta yhdessäoloon ja vertaistuesta vaikuttamiseen. Mahdollisuuksia löytyy esimerkiksi liikunnan ja kulttuurin harrastamiseen, uskonnollisiin yhteisöihin osallistumiseen, syrjäytyneiden tai päihdeongelmaisten tukemiseen, sairauksien kanssa kamppailevien vertaistukeen, luonnon suojelemiseen tai asuinympäristöön vaikuttamiseen. Yhdistykset ja järjestöt ovat lisäksi järjestäytyneet eri tavoin paikallisella, alueellisella ja valtakunnallisella tasolla. Kuva muuttuu vielä monimuotoisemmaksi, jos tarkasteluun otetaan mukaan erilaiset vapaamuotoiset ryhmät ja sosiaaliset liikkeet.

Monenkirjavuudesta huolimatta rekisteröidyillä yhdistyksillä ja järjestöillä on sellaisia perustavanlaatuisia eli konstitutiivisia piirteitä, joita ilman kyseessä ei olisi nimenomaan yhdistys- tai järjestötoiminta. Näitä ovat ennen kaikkea:

- a) Henkilökohtainen merkityksellisyys: yhdistys on ihmisten yhteenliittymä heille merkityksellisten tarkoituserien toteuttamiseksi.
- b) Jäsenyys: toiminta perustuu vapaaehtoiseen jäsenyyteen ja sen pohjalta edustukselliseen (demokraattiseen) päätöksentekoon.
- c) Riippumattomuus kolmansista osapuolista: yhdistys on taloudellisesti tai aatteellisesti riippumaton esimerkiksi julkinen tai yksityisen sektorin toimijoista.
- d) Voittoa tavoittelemattomuus: toiminnan tarkoituksena ei ole tuottaa taloudellista voittoa ja toiminta perustuu lähtökohtaisesti vapaaehtoisuuteen.

Jos yksi tai useampi näistä piirteistä muuttuu, voidaan kysyä, onko kyseinen toiminnan muoto enää tunnistettavissa yhdistykseksi tai järjestöksi. Konstitutiivisia piirteitä vastaavasti keskeisiä muutoksia ovat:

1. Henkilökohtainen merkityksellisyys ei katoa mihinkään, se päinvastoin korostuu, ja siitä tulee yhdistysten ja järjestöjen elinvoimaisen tulevaisuuden avaintekijä.

2. Jäsenyyden merkitys vähenee jatkuvasti, mitä myötä nykymuotoisen edustuksellisen päätöksenteon tarkoituksenmukaisuus kyseenalaistetaan.
3. Sekä rahoituslähteiden että vastavuoroisten odotusten pohjalta sidokset eri tahoihin tiivistyvät ja monimutkaistuvat edelleen, ja samalla yhdistyksen tai järjestön riippumattomuus kaventuu.
4. Niukkenevien julkisten resurssien puitteissa yhdistykset ja järjestöt joutuvat miettimään uusia ratkaisuja talouden ja erityisesti oman varainhankinnan kysymyksiin.

Jäsenyyden merkityksen väheneminen, edustuksellisuuden kaventuminen, erilaisten sidoksien tiivistyminen ja tulorahoituksen niukkeneminen eivät ole uusia piirteitä järjestötoiminnassa. Valtaosassa kansalaisjärjestöjä jäsenet ovat vähentyneet. Hallitustyöskentely ei tahdo kiinnostaa, minkä vuoksi laaja edustuksellisuus on jäänyt lähinnä ideaaliksi. Sidokset eri sektoreiden toimijoihin kuten kuntiin, projektirahoituslähteisiin, rahapeliyhtiöihin ja yksityisiin sponsoreihin ovat tiivistyneet jo vuosikymmenten ajan. Julkinen rahoitus on vähentynyt ja se on muuttunut aiempaa lyhytjänteisemmäksi ja epävarmemmaksi, mikä on pakottanut järjestöt etsimään korvaavia resurssilähteitä. Pitkän aikavälin tarkastelun perusteella voi sanoa, että etenkin valtakunnallisten järjestöjen konstituutio on muuttunut. Uusiin ominaispiirteisiin on kuitenkin sopeuduttu, ja ne ovat ajan myötä muodostuneet osaksi yhdistys- ja järjestötoiminnan suomalaista mallia, sen paradigmaa.

Merkittävin paradigman muuttamisen haaste löytyy jäsen-suhteesta, tarkemmin sanoen suhteesta yhdistyksen tai järjestön toiminnassa mukana olevaan yksittäiseen ihmiseen tai ihmisryhmään. On tavallista, että yhdistykset ja järjestöt tuntevat todella kehnosti omat jäsenensä, heidän toiveensa ja tarpeensa, osaamisensa ja valmiutensa. Yksi merkittävimmistä syistä sille, miksi ihmiset eivät ole mukana vapaaehtoistoiminnassa onkin yksinkertaisesti se, että ”kukaan ei ole kysynyt” – ja samaan aikaan yhdistykset valittelevat vapaaehtoisten puutetta ja järjestöt vastuunkantajien kaikkoamista! Pahimmillaan jäsenet ovat pelkistyneet tuloeriksi ja jakautuneet kahteen luokkaan tai segmenttiin, maksaviin ja ei-maksaviin jäseniin. Jäsenyyttä sellaisenaan ei ehkä kyetä palauttamaan eikä sitä kenties tarvitsekaan palauttaa entiseen loistoonsa, mutta suhde toiminnan piirissä olevaan ihmiseen tai ihmisryhmään on yhdistysten ja järjestöjen tulevaisuuden kohtalonkysymys.

Vanhan paradigman näkökulmat

Suomalaisen yhteiskunnan rakenteelliset muutokset eivät enää ole uutinen. Väestö ikääntyy, ja ikärakenne vinoutuu voimakkaasti. Huoltosuhde muuttuu

epäedulliseksi ja rasittaa kansantaloutta. Julkinen talous yskähtelee, valtio velkaantuu, ja erityisesti kunnissa menojen ja tulojen välinen kuilu kasvaa edelleen. Alueellinen keskittyminen jatkuu, ja väestö pakkautuu Etelä-Suomeen ja sen kasvukeskuksiin. Kasvukeskusten ulkopuolella palveluverkko rapautuu, ja niiden sisällä palveluita kysytään enemmän kuin mitä niitä pystytään tarjoamaan. Maailmatalouden trendit heiluttelevat myös Suomen taloutta ja luovat paineita työelämän rakenteiden ja toimintatapojen uudistamiselle.

Rakenteellisten muutosten tunnistaminen ja niiden seurausten tunnistaminen on tärkeää. Mutta jos keskitytään pelkästään niihin, varjoon jää vielä niitä merkittävämmät ruohonjuuritason muutokset. Uusien sukupolvien tavat toimia koulussa, harrastuksissa, kaveripiirissä ja työelämässä ovat radikaalisti muuttumassa. Käskyttävän, ylhäältä annetun, asiantuntijoiden valmiiksi suunnittelemien ja massoille tarkoitettujen sisältöjen sijaan yhdistys- ja järjestötoiminnan uudessa paradigmassa korostuu omaehtoinen ja itseohjautuva, osallistava ja joukkoistava toimintatapa ja sisällöntuotanto. Kiteytetysti: kohteeksi eli objektiksi pelkistetystä hallintoalmaisesta tulee uudessa paradigmassa oman elämänsä toimija eli subjekti. Tämän mahdollistaa muutos vertikaalisesta horisontaaliseen yhteiskuntaan yhdessä digitalisoitumisen ja sosiaalisen median kanssa.

Järjestötoiminnan vanhan paradigman näkökulmassa painottuu voimakkaasti itse yhdistys tai järjestö sekä sen hallinto ja tarjonta. Vanhan paradigman mukaisesti toimivat yhdistykset ja järjestöt tarjoavat pääsääntöisesti omaa vakiintunutta tapaansa toimia: niiden edustajat kertovat seminaareissa ja kokouksissa sujuvasti, mitä toimenpiteitä on tarjolla, kuka tekee ne sekä millä aikataululla ja millä resursseilla ne tehdään. Vanhan paradigman mukaan toimiessa jää kuitenkin herkästi kertomatta, miten ehdotetut toimet auttavat yksittäistä ihmistä tämän arjessa, harrastuksissa, vertaistuen ja vaikuttamisessa. Myös näitä teemoja saatetaan käsitellä, mutta tällöinkin ne jäävät sivujuonteeksi. Kun tähän lisätään se, että koko yhdistys- ja järjestökenttä on siiloutunut oman erikoistuneen tarjontansa mukaan, eivät eri sektorit kohtaa ihmistä ja tämän moninaisia tarpeita hänen elämänkuluksaan, sen polkujen eri vaiheissa. Kärjistetysti ilmaistuna tarjontaa löytyy niin oikean kuin vasemmankin käden pikkusormen harrastuksille tai sairauksille mutta kokonaisvaltaisesti koko kehon huomioon ottavaa tarjontaa täytyy etsimällä etsiä.

Pahimmillaan vanhan paradigman seurauksena on se, että järjestön edustamalle asialle vihkiytyneet tosiuskovaiset muodostavat suljetun sisäpiirin, he puhuvat omaa slangiaan ja täyttävät toimimisen ja vaikuttamisen paikat ikiaikaisen kaavan mukaisesti. Jäsenet ovat yhtä ja samaa massaa ja tarjonta on kyllästetty sen mukaisesti 'yksi koko sopii kaikille' -ajattelulla. Painotetaan edunvalvontaa, kaivataan valtakunnallisia kokonaisratkaisuja, ja haikaillaan pitkäjänteisen sitoutumisen perään.

Pohjimmiltaan järjestöt ovat kaikille hyvää haluavia maailmanparannusorganisaatioita, minkä vuoksi ne helposti lisäävät strategioihinsa ja toimintasuunnitelmiinsa yhä uusia asioita karsimatta mitään pois. Näin käy silloinkin, kun resurssit pysyvät ennallaan tai jopa vähenevät. Näin tehden toiminta puuroutuu, linja katoaa ja profiili hämärtyy. Perustehtävä hämärtyy edelleen, jos taseiden kasvattamisen toivossa haetaan rahoitusta sellaisiinkin projekteihin, jolla ei ole juurikaan tekemistä perustehtävän kanssa. Perusteluna tuntuu olevan se, että kun rahaa on haettava kun sitä on tarjolla.

Uuden paradigman mahdollisuudet

Vanhan paradigman ydin on tuotanto – tarjonta-ajattelussa. Sen itsestään selvä ja usein huomaamaton perusoletus on ajatus yhdistyksen tai järjestön kyvystä tuottaa uusia tuotteita ja palveluja omista hallinnollisista tarpeistaan käsin. Lähtökohtana on yhdistys ja järjestö itsessään sekä sen edustama asia, eivät niinkään ihmisten, osallistujien, toimijoiden, jäsenten tai asiakkaiden tunnistetut tarpeet. Uudessa paradigmassa kaikki tämä kääntyy pälaelleen ja näkökulma vaihtuu, tuotanto–tarjonta korvautuu tarveperustaisella ongelmanratkaisulla. Lähtökohtana ei ole yhdistyksen tai järjestön (keskus) hallinto tarjontoineen vaan ihminen tai ihmisryhmä tarpeineen. Yhdistyksen tai järjestön tuloksen ja vaikuttavuuden ratkaisee se, kuinka hyvin se pystyy tarjoamaan ihmisen tai ihmisryhmän tarpeita vastaavia ratkaisuja harrastustoiminnassa, vertaistueessa tai vaikuttamisessa.

Tällä paradigman muutoksella on radikaalit seuraukset. Se edellyttää hallinnollisten rakenteiden, esimerkiksi lukkoon lyötyjen tiimien tai budjettimomenttien, purkamista tai ylittämistä. Tiimit ja resurssit kootaan sen mukaan, mitä kunkin kohteena olevan ihmisen tai ihmisryhmän tarpeet edellyttävät. Vanhassa paradigmassa ihmisen on kuljettava hallinnolliselta luukulta toiselle etsimässä puuttuvia ja usein yhteensovittamattomia palapelin osia ongelmansa ratkaisemiseksi. Uudessa paradigmassa asetelma on käänteinen, eri toimijatahot asettuvat ihmisen tai ihmisryhmän arjen elämänkulun polkujen varrelle ja tuovat asiantuntemuksensa ja resurssinsa heidän käyttöönsä. Tämä edellyttää eri toimijatahoilta aitoa verkostoitumista ja yhteistä ongelmanratkaisua keskinäisen edunvalvonnan ja nokittelun sijaan.

Siiloutunut hallinnollinen ajattelu aiheuttaa merkittävän näköharhan. Huomion kohteeksi rajautuu tietty tosiuskovaisten 'heimo', joka on vihkiytynyt juuri tietylle harrastukselle, sairaudelle tai vaikuttamisen kohteelle. Heidän ei oleteta olevan kiinnostuneita mistään muusta elämänsisällöstä. Ydinheimo on kuitenkin vain yksi osa yhdistyksen tai järjestön toimintakenttää. Valtaosa ihmisistä liikkuu erilaisten heimojen ja niiden välisten polkujen, siis elämänsisältöjen ja elämäntyylin valintojen, välillä. Heimojen ja risteilevien polkujen määrä näyttää vain lisääntyvän ja moninaistuvan

elämäntyylien kuluttamisen kiihtyessä ja sosiaalisen median luodessa mahdollisuudet ajasta ja paikasta riippumattomaa, jatkuvasti risteilevään heimoutumiseen.

Parhaimmillaan yhdistys tai järjestö heimoutuu toisen yhdistyksen tai järjestön kanssa sekä tarjoaa jäsenilleen kokonaisvaltaisempia mahdollisuuksia osallistua ja toimia ohi ja yli perinteisten yhdistys- ja järjestörajojen. Yhden ja saman harrastuksen rinnalla voi kokeilla toistakin, toisen yhdistyksen tai järjestön toimintamuotoa. Vertaistuen iloja ja suruja voi jakaa eri toimijoiden kesken riippumatta omaisen sairauden sisällöistä. Vaikuttajat voivat yhdistää viestintänsä resurssoja vaikuttaakseen paremmin. Kysymys on siitä, mikä pää edellä asioita tehdään. Entäpä jos puheenjohtajan virallinen puhe vaihdetaankin muutaman jäsenen omaan kertomukseen? Tai jospa uusi työntekijä ei esittelekään itseään toimenkuvansa vaan intohimoisen harrastuksensa kautta? Tai välittömän pitkäaikaisen sitoutumisen sijaan tarjotaankin matalan kynnyksen kokeilua ja sitä kautta väylää vaativampiin tehtäviin ja pitkäjänteiseen vastuunkantoon?

Järjestöt ja yhdistykset ovat pohjimmiltaan ja historiallisilta juuriltaan osallistavia ja joukkoistavia organisaatioita – mistäpä muustakaan vapaaehtoistoiminnassa on kyse! Jossain matkan varrella aito osallistuminen ja joukkoistaminen on kuitenkin hukkunut yhdistys- tai järjestökoneiston rattaisiin. Rakenteiden tehokkuus on syrjäyttänyt ihmisen innostuksen. Nyt tämä innostus kanavoituu vapaisiin toimintaryhmiin ja verkostoihin. Uudessa paradigmassa ihminen ei ole pelkkä passiivinen tuotteiden ja palvelujen kohde, vaan hänet otetaan aidosti mukaan suunnittelemaan ja toteuttamaan sitä toimintaa, johon hän itse osallistuu tai joka häneen vaikuttaa. Tuottamisen ja kuluttamisen rajapinta hämärtyy ja jopa häviää. Samalla varmistetaan jo ennakolta, että suunnitellulle toiminnalle on kysyntää. Tässä palataan vapaaehtoistoiminnan ytimeen – itse tehdään itselle – mutta nyt ote ja konteksti ovat uudet.

Yhdistyksen tai järjestön toimintaan liitettyjen merkitysten henkilökohtaisuudessa ja yksilöllistyessä ihmisiä tai ihmisryhmiä ei voi enää käsitellä yhtenä massana. Siksi on tärkeää tunnistaa toiminnan kohteena olevien ihmisten tai ihmisryhmien tarpeet ja segmentoida eli ryhmitellä niitä mielekkäiksi kokonaisuuksiksi. Tämän pohjalta tarjonta voidaan henkilökohtaistaa ja jopa räätälöidä yksilön tai ryhmän tarpeiden mukaan. Edelleen, kolikon toisena puolena, yhdistyksellä tai järjestöllä ei ole varaa synnyttää hajutonta tai mautonta, sekavaa tai epämääräistä mielikuvaa sen toiminnasta. Tarvitaan selkeitä valintoja ja tunnistettavan toimintaprofiilin luomista. Silloin kun maailman on mahdollisuuksia täynnä myös yhdistys- ja järjestötoiminnan ”kuluttajalle”, on tärkeää erottaautua. Yhdistyksen tai järjestön on kyettävä vastaamaan, kun siltä kysytään, mitä erityistä yhdistys tai järjestö tarjoaa juuri minulle.

Mahdollisten elämänsisältöjen ja niitä vastaavien heimojen ja polkujen määrä yhä vain kasvaa. Tällöin olennaiseksi tulevat yksilölliset valinnat eri polkujen välillä. Valinnan ratkaisevat odotetut tai koetut henkilökohtaiset ja yksilölliset merkitykset ja kokemukset. Tiedon ja järjen sijaan tai niiden lisäksi vaa'an kallistumiseen vaikuttavat mielikuvat ja tunteet. Vuosikokous esityslistoineen tai toimintakertomus euroineen ei houkuttele. Niiden sijaan houkuttelevat ilo, ystävät, tunnelma – se henkilökohtainen mielekkäisyys ja merkityksellisyys, jonka voi parhaimmillaan kokea kivan harrastuksen parissa, toisen ihmisen auttamisessa tai elinympäristööni vaikuttamisessa. Starbucks -kahvilaketjun esimerkki on valaiseva: ketjun ydintuote ei ole kahvi, vaan kahvin juomisen luomat merkitykset ja kokemukset sosiaalisessa ympäristössä. Tätä seuraten voi kysyä, mikä on loppujen lopuksi yhdistyksen tai järjestön ”ydintuote”?

Muutos on mahdollisuus

Suomalaista mediatodellisuutta hallitsee keskustelu yhteiskunnan rakennemuutoksesta. Hyvinvointivaltion, siis julkisen sektorin sekä erityisesti kunnallisten palvelujen kohtalo, puhuttaa. Onko rahaa vanhusten hoitoon, lasten opettamiseen, turvallisuuden varmistamiseen, syrjäytyneiden auttamiseen, harrastuspaikkojen rakentamiseen? Paljastavaa tässä keskustelussa on se, kuinka vankasti olemme rakentaneet hyvinvointiamme julkisen sektorin varaan. Nyt tämä oletus haastetaan.

Suomalainen yhteiskunta tulee kokemaan lähitulevaisuudessa melkoisen murroksen. Hyvinvointipalvelujen tuottamisen tavat muokataan uusiksi. Julkinen sektori ulkoistaa toimintojaan, ja kunnat muuttuvat palvelujen toteuttajista niiden järjestäjiksi ja koordinaattoreiksi. Tämän seurauksena myös yhdistyksiltä ja järjestöiltä odotetaan panosta hyvinvointia edistävien palvelujen tuottamiseen. Rakenteita ja toimintatapojen uudistetaan. Paradigma muuttuu, haluttiin sitä tai ei.

Edellä on kuvattu kahden paradigman ideaalimallin peruspiirteet. Todellisuus on aina moniselitteisempi ja monimutkaisempi kuin tällaiset kärjistetyt ideaalimallit. Niitä kuitenkin tarvitaan, sillä muutoin perusolettamusten tunnistaminen voi hämärtyä ja hukkaa järjestökohtaisten yksityiskohtien ja erityispiirteiden runsauteen. Ideaalimalleja ei kannata käsitellä moniulotteisen todellisuuden korvaajina. Johtamisen, hallinnon, edunvalvonnan, edustuksellisuuden ja pitkäjänteistä elämäntehtävää toteuttavia tosiuskovaisia tarvitaan myös tulevaisuudessa. Esitetyt paradigmojen elementit täytyy lisäksi aina suhteuttaa yhdistyksen tai järjestön toiminta-ajatuksen, arvoihin, kokoon ja resursseihin.

Uuden paradigman mukainen ajattelu voi aluksi tuntua mahdottomalta laajojen joukkojen ja rajallisten resurssien kanssa toimivien yhdistysten ja järjestöjen

kannalta. Mutta kyse onkin ennen kaikkea ajattelutavasta, näkökulman vaihtamisesta tai sen laajentamisesta. Toteuttaako järjestö lähtökohtaisesti omaan hallinnolliseen valiokuntaviisauteensa perustuvia tukitoimintoja yhdistykselle, vai luoko se yhdistyksen ympärille joustavan ja joukkoistavia ongelmanratkaisuja tarjoavan verkoston? Tekeekö yhdistys niin kuin hallinnossa on (aina) päätetty, vai otetaanko ihmis- tai jäsenryhmän tarpeet ratkaisujen lähtökohdaksi? Ylipäätään, tehdäänkö asiat varman päälle niin kuin ne on aina tehty, vai uskalletaanko rikkoa perinteisiä kaavoja kokeilemalla ja jopa epäonnistumalla?

Ajan myötä yhdistysten ja varsinkin järjestöjen konstituutio on muuttunut alkuperäisestä ideaalimallista. Uusien toimintatapojen myötä muutos todennäköisesti vain kiihtyy. Nykyisen kaltaisen keskitetyn johtamisen ja päätöksenteon tarkoituksenmukaisuus haastetaan, samoin kankea edustuksellisuus ja pitkät päätöksentekoketjut vuosikokouksineen ja valtuustoineen. Riippumattomuus tai paremminkin riippuvuus suhteellistuu: tiheytyvien verkostojen maailmassa kaikki riippuu kaikesta. Yhdistykset ja järjestöt joutuvat miettimään radikaalejakin ratkaisuja jäsentulojen, hankerahoituksen ja erityisesti oman varainhankinnan lisäämiseksi. Perinteisten julkisten resurssien varaan ei tulevaisuutta kannata ainakaan kokonaan rakentaa.

Yhdistyksiä ja järjestöjä ei voi pakottaa muuttumaan. Kansalaistoiminnan luonteen mukaisesti jokainen yhdistys ja järjestö ratkaisee itse, minkälaiseen tulevaisuuteen sen toimijat uskovat. Tämä ei kuitenkaan saa tarkoittaa tuudittautumista sellaiseen ruususen uneen, jossa unohdetaan tai sivuutetaan toimintaympäristön luomat haasteet. Ihmisten, siis vapaaehtoisten, jäsenten ja sidosryhmien käyttäytyminen muuttuu uusien toimintatapojen myötä. Näihin muutoksiin on sopeuduttava, muuten yhdistyksen tai järjestön toiminta ontoutuu. Yhdistys tai järjestö ei ole itsetarkoitus. Yhdistysten ja järjestöjen arvot ja toiminta-ajatukset eivät vaihdu markkinatrendien mukaan, mutta niitäkin voi muuttaa ihmisten tarpeiden perusteella.

Yhdistykset ja järjestöt voivat löytää oman sijansa uusien avautuvien mahdollisuuksien maailmassa, jos ne pystyvät aidosti vastaamaan ennen kaikkea toiminnan tapojen muutoksiin ja siten uudistamaan toiminta- ja johtamiskulttuuriaan uusien sukupolvien näkökulmasta. Muutos voi pelottaa, mutta sitä ei voi välttää. Yhdistysten ja järjestöjen tarve ei ole hiipumassa, sillä merkityksellisen toiminnan ja hyvinvointipalveluiden kysyntä vain kasvaa. Ihmiset haluavat edelleen olla mukana itselleen merkityksellisessä toiminnassa, ”hyvissä asioissa”, mikä vain korostuu yksilöllistyvässä elämäntyylien ja henkilökohtaisten projektien maailmassa. Olennaista järjestöjen elinvoimaisen tulevaisuuden kannalta on kuitenkin se, kuinka tämä merkityksellinen side vahvistetaan liittymään juuri ihmiseen itseensä, kutsuttiin häntä sitten osallistujaksi, toimijaksi, jäseneksi tai asiakkaaksi. Tästä paradigman muutoksesta jokainen yhdistys ja järjestö voi löytää uuden kukoistuksen.

Vesa Salmi, erityisasiantuntija,
SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry
**YKSI MAAILMA, MONTA MAAILMANKUVAA
– KAKSIKYMPPISET JA VIISIKYMPPISET
YHTEISESSÄ DIGIAJASSA**

Tässä tekstissä annan herätteitä niin sanottujen diginatiivien ja aiempien sukupolvien yhteistyön parantamiseen kuvaamalla digitalisaation merkitystä sukupolvien välisten suhteiden kannalta. Diginatiiveilla sukupolvilla tarkoitetaan 1980-luvun puolivälissä tai sen jälkeen syntyneitä ikäluokkia.

Yhteisen päämäärän jakavissa ihmisryhmissä (työyhteisöt, yhdistykset, harastuspiirit jne.) on olennaista, kuinka voidaan välttää eri maailmankuvista kumpuavat konfliktit ja toisaalta hyödyntää aiemmista poikkeavat ajattelutavat ja kyvyt työskennellä ryhmissä.

Suurissa yhteiskunnan, kulttuurin ja talouden taitoskohdissa korostuu tarve ymmärtää omaa tilannetta. Miten – millä välineillä, kenen ehdoilla – kuvataan tai analysoidaan murrosta, jota parastaikaa itse elämme? Teknologia on kehittynyt nopeutuvalla vauhdilla viimeiset 150 vuotta. Tilanne on kirjaimellisesti ennennäkemätön, kehityskululle ja -vauhdille ei ole historiassa mitään vertailukohtaa. Usein on ikävästi niin, että ymmärtämisen tarpeen ollessa suurimmillaan ymmärtämisen eväät ovat vähimmillään. Silti on syytä yrittää.

Viime vuosisadan keskeisistä filosofiista Martin Heidegger (1889–1976) korostaa klassikkotekstissään Tekniikan kysyminen, että teknologian olemuksen kyseenalaistaminen on sekä sallittua että välttämätöntä. Heideggerin katsannossa on välttämätöntä myös se, että teknologian olemusta pohtivat muutkin kuin tekniikan asiantuntijat. Teknologia ja sen merkitykset koskettavat meitä kaikkia niin syvästi, että sen olemuksen pohdintaa ei voi jättää insinööreille. Muiden muassa filosofiset, sosiologiset ja psykologiset näkökulmat teknologiaan – ja siis teknologiaa käyttäviin ihmisiin – ovat välttämättömiä. (Heidegger 1949 / 1992).

Järjestöihmisiä tavatessa yksi tavallisimmista puheen- ja huolenaiheista on, miten nuoret saataisiin mukaan toimintaan? Entä jos vastaus onkin: ei mitenkään – siis mukaan nykyisenkaltaiseen, suurten ikäluokkien muovamaan yhdistystoiminnan eetokseen ja käytäntöön. Nuorten aikuisten maailmankuvaan sisältyy aineksia, jotka ovat aidosti täysin uusia ja vieraita niille, jotka ovat kohdanneet digitalisoituneet toimintaympäristöt vasta aikuisina.

Don Tapscott on teoksessaan *Grown Up Digital* (2009) tutkinut ja analysoinut diginatiivien sukupolvien tapaa toimia muun muassa työelämässä. Omassa esityksessäni pohdin joitakin hänen havaitsemiaan toimintatapoja yhdistystoiminnan modernisointitarpeiden näkökulmasta. Sitä ennen muutama sana maailmankuvan ja maailmankatsomuksen käsitteistä – käytän tässä tekstissä maailmankuvan käsitettä samantapaisessa merkityksessä kuin paradigman käsitettä usein käytetään (ks. esim. Heikkalan luku ja siinä esitetty paradigman määritelmä tässä teoksessa).

Maailmankatsomus ja maailmankuva

Voidaan sanoa, että maailmankatsomus omaksutaan ja maailmankuvaan kasvetaan. Käsitteiden välistä eroa voi luonnehtia lyhyesti ja mutkia suoristaen seuraavalla tavalla.

Maailmankatsomus perustuu tahdonalaiseen ajatustyöhön: eri syistä päättämme omaksua tietynlaiset peruskäsitykset esimerkiksi siitä, millainen poliittinen valta tuottaisi parhaan mahdollisen yhteiskunnan tai miten lisääntyneen maahanmuuton tai ilmastonmuutoksen synnyttämiin haasteisiin tulisi suhtautua. Enemmän tai vähemmän tietoisesti me valitsemme olevamme jotakin mieltä, joskin sosioekonominen tausta määrittää määrää maailmankatsomuksellista suuntautumista voimakkaasti.

Maailmankuva sitä vastoin ei tässä määrittelyssä viittaa ihmisen tahdonalaiseen päätöksiin, vaan siihen ”teknologiseen alustaan”, johon synnymme ja kasvamme kiinni, tahdoimme tai emme. Se, mikä teknisessä ympäristössä jollekulle on tai ei ole itsestään selvää, kertoo henkilön maailmankuvasta. Maailmankuvaa voi paradigman tavoin verrata linssiin, jonka läpi maailmaa katsotaan – itse linssi ei ole kiinnostuksen kohde eikä sitä yleensä edes huomata, vaikka se määrääkin, millaisena asiat nähdään. (Vrt. Kuhn 1962.)

Lyhyt esimerkki valaiskoon asiaa. Parikymppiselle hiiren käyttötapaa ja -tarkoitus on itsestään selvä. Myös tämän päivän viisikymppiselle hiiren käyttö voi olla lapsellisen helppoa, mutta se ei voi olla samassa mielessä itsestäänselvyys kuin parikymppiselle. Viisikymppisen on ollut mahdollista oppia taito aikaisintaan 1980-luvun puolenvälin jälkeen yli 20-vuotiaana, mutta paljon todennäköisemmin hän on oppinut sen vasta 1990-luvun puolella. Nykyinen 20-vuotias on syntynyt vuonna 1995. Tietokoneet hiirineen alkoivat yleistyä kodin käyttöesineiksi samoihin aikoihin. Ainoastaan hyvin nuorena tutuksi tullut tekniikka integroituu osaksi maailmankuvaa, itsestäänselvyydeksi.

Sukupolvet ja niiden väliset kuilut

Kirjallisuus antaa vaihtelevia rajoja sille, mihin vuosiin tässä käsiteltävät suuret ikäluokkarajat vedetään. Ikäluokkien järjestys ja nimitykset ovat kuitenkin melko vakiintuneita. Maailmansotien välisenä aikana syntynyt ja toisen maailmansodan aikuisena kokenut ”The Great Generation”, sotien välinen sukupolvi, alkaa olla vanhin, jonka edustajia on vielä elossa. Heidän lapsistaan muodostuu nyt eläkeikään saapunut ja saapuva suuri ikäluokka (”Baby Boomers”, noin v. 1945–1964 syntyneet). He ovat osittain edelleen työelämässä ja samalla muiden työiässä olevien vanhempia ja isovanhempia. ”Generation X”, x-sukupolvi, on viimeinen ennen digitalisaatiota syntynyt (s. 1965–1976).

Don Tapscott sijoittaa ensimmäisen diginatiivin sukupolven syntymävuosien 1977–1997 väliin. Y-sukupolvea (”Generation Y”) kutsutaan suomalaisessa kirjallisuudessa vaihtelevasti Y-sukupolveksi, nettisukupolveksi ja netti- tai diginatiiveiksi. Keskeisenä ominaispiirteenä on nähty aiempaa selvästi voimakkaampi taipumus kyseenalaistaa asioita, mihin englanninkieliseen nimitykseen kätkeytyvä sanaleikkikin viittaa. Tässä on tietysti hyvä muistaa, että tämännäköisesti nuoriin sukupolviin on suhtauduttu aina ennenkin.

Itse ajattelen, että 1970-luvun lopulla syntyneet eivät välttämättä jaa samaa digitalisaation läpäisevää maailmankuvaa kuin 1980-luvun puolessavälissä ja sen jälkeen syntyneet, jotka ovat viettäneet lapsuutensa kotitietokoneiden jo yleistyttyä. Nykyisiä sukupolvikuiluja miettiessä saattaa unohtua, etteivät edellistenkään sukupolvien haasteet ole olleet pieniä.

Ennen toista maailmansotaa syntyneillä sukupolvilla ei ollut suuren ikäluokan tavoin mahdollisuutta pitkitettyyn tai pitkittyneeseen nuoruuteen. Lyhyeksi jääneen lapsuuden jälkeen heistä tuli osa työvoimaa, ja sitten tuli sota. Suuri ikäluokka sitä vastoin sai kasvaa sodanjälkeisten vuosikymmenien ennennäkemättömässä vauraudessa. He kävivät kouluja vuosikausia pidempään kuin omat vanhempansa. Ensimmäisenä sukupolvena historiassa heillä on ollut ajalliset ja taloudelliset resurssit kehittää oma nuorisokulttuurinsa.

Sodan kokeneen The Great Generation -sukupolven ja 1960-luvulla nuoruutensa eläneen suuren ikäluokan väliset jännitteet ovat olleet luomassa vakavia yhteiskuntarauhan uhkia 1960- ja 1970-luvuilla. Nytkin on nähtävissä samantapainen, joskaan ei ainakaan toistaiseksi yhtä kärjistynyt, sukupolvien välinen dynamiikka. 1970-luvun lopulla tai sen jälkeen syntynyt suuren ikäluokan jälkikasvu asettuu herkästi vastustamaan vanhempiensa nuoruudessa vallinneita yhteiskuntapoliittisia trendejä.

Suuria ennakoijilta vielä pimennossa olevia murroksia saattaa olla tulossa meidän elinaikanamme lisääkin. Esimerkiksi teollinen internet (”Internet of

Things”) voi muuttaa arkielämää tavoilla, jotka aiheuttavat yhtä syvän maailmankuvien välisen eron kuin digitalisaation alkuvaihe 1900-luvun viimeisinä parina vuosikymmenenä.

Tekniset vaatimukset ja psykososiaaliset tarpeet

Menneinä aikoina tekniikka kehittyi niin hitaasti, että useat sukupolvet jakoivat saman maailmankuvan. Lapsenlapset jakoivat isovanhempien kanssa saman teknisen ympäristön ja sen peruslähtökohdat. Tällä hetkellä yhtäkaa työelämässä olevista sukupolvista vanhimmat ovat opetelleet digitalisaation vaatimat taidot – tietokoneen ja tietoverkon käytön ynnä muut itsestäänselvytykset – aikuisena, ja heidän nuoremmat työtoverinsa ovat oppineet samat taidot lapsena. Työparina voi olla viisikymppinen, joka on käyttänyt hiirtä ensimmäisen kerran yli kolmekymppisenä, ja parikymppinen, joka käsitteli hiirtä ensimmäisen kerran niin pienenä, ettei muista sitä – samaan tapaan kuin viisikymppinen ei muista milloin pyöritteli ensimmäisen kerran kynää kädessään.

Esimerkiksi työelämässä näillä kahdella ikäryhmällä on yhteinen tavoite, johon tulisi päästä yhdessä työskennellen, mutta maailmankuvassa on perustavanlaatuisia eroja. Kuilu yhtäältä teknisen ympäristön asettamien vaatimusten ja toisaalta psykososiaalisten tai emotionaalisten perustarpeiden kannalta on ennennäkemättömän syvä.

Psykykinen tai sosiaalinen perusrakenteemme ei ole muutamassa vuosikymmenessä muuttunut miksiäkään, vaikka siinä ajassa on tapahtunut valtava tekninen mullistus. Ongelma on yksilön kannalta ainakin se, että teknologian omaksumisessa ja käytössä on sopeuduttava koko ajan kiihtyvään vauhtiin, vaikka sama ihmismielen ja ihmisryhmien psykologiset ja sosiaaliset lainalaisuudet noudattavat sitä vauhtia mitä ne ovat ”aina” noudattaneet. Yksilön tai ryhmän olisi kyettävä elämään samanaikaisesti usealla eri nopeudella.

Digiajan normit yhteiseen käyttöön

Don Tapscott nimeää teoksessaan diginatiivien maailmankuvasta nousevia normeja tai periaatteita, joiden huomioiminen saattaa olla hyvästä myös yhdistystoiminnan kehittämisessä. Yksi keskeisimmistä normeista liittyy kommunikaatioon – jatkuvan ja laajan vuorovaikutuksen mahdollisuuteen, joka puolestaan luo suuria vaatimuksia ihmisryhmien (työyhteisöjen, yhdistysten jne.) kyvylle yhteistoimintaan ja -kehittämiseen.

Kommunikaatio voi nykyään olla läpeensä kaksisuuntaista myös kaikessa muussa kuin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Näin ollen

sellaisia organisaatorakenteita, joissa vuorovaikutus on rakennettu yksisuuntaiseksi, tulisi purkaa. Ainakaan niitä ei tulisi luoda lisää.

Juha Heikkalan artikkelinsa alussa esittelemälle kymmenvuotiaalle Eliakselle digimaailmaa edeltävän ajan yksisuuntaisuus on vierasta. Eliaksen vanhemmille se on osa maailmankuvaa, televisio ja radio ovat vastaanottimia. Vuorovaikutuksesta on digitalisaation myötä tullut lähtökohta ja itsestäänselvyys Eliakselle ja hänen ikätovereilleen. Miten yhtäältä yksisuuntaiseen ja toisaalta molempiin suuntiin tapahtuvaan viestintään kasvaneet sukupolvet toimivat yhdessä?

Sukupolvien välisessä yhteistyössä keskeinen käytännön ongelma näyttää arjessa olevan se, että osa ryhmästä on omaksunut ne tekniset välineet, joilla yhteistoimintaa voidaan harjoittaa aivan prosessin alusta asti. Esimerkiksi kirjoitustyössä osa ryhmästä – yleensä ne vuosiltaan vanhemmat mutta eivät aina – ei osaa eikä eri syistä myöskään opettele yhteistoimintaan tarvittavien teknisten välineiden käyttöä, kuten tekstinkäsittelyohjelman online-versiota (Google Docs, Office 365 jne.). Diginatiivit työ- tai harrastustoverit puolestaan turhautuvat vanhakantaiseen sähköpostiliitteiden ja eri tiedostoversioiden pyörittelyyn.

Miten nuoria saadaan mukaan toimintaan? Tai miten rekrytoidaan parhaat päältä diginatiiveista sukupolvista? Markkinoinnin vanhan 4P-mallin (product – price – place – promotion) tilalle Tapscott tarjoaa ABCDE-mallia. Mallissa A tarkoittaa fyysisen sijainnin merkityksen häviämistä (anyplace), B itsestä tai yhteisöstä välittyvän ensivaikutelman tai yleiskuvan merkityksen kasvua (brand), C vuorovaikutuksen kaksisuuntaisuuden ja läpäisevyyden korostumista (communication), D halvemman hinnan tai muutoin paremman vaihtoehdon löytämisen mahdollisuutta (discovery) ja E käyttäjäkokemusta (experience).

ABCDE-mallia on mahdollista soveltaa myös digiajan yhdistys- ja järjestötoimintaan. Ensimmäinen (anyplace) tarjoaa itse asiassa valtavan haasteen kaikkeen työn luonteiseen tekemiseen, sillä se kyseenalaistaa työpaikan ja siinä sivussa myös työajan merkityksen. Digiaikaa edeltäville sukupolville säännöllinen hankkiutuminen olemaan tiettyssä paikassa tiettyyn aikaan on tärkeä täsmällisyyden, ahkeruuden ja luotettavuuden merkki. Digitalisaation edetessä on käynyt niin, että vanhakantainen paikkaan ja aikaan sidottujen normien noudattaminen ennen muuta jarruttaa kehitystä. Voittajia ovat tässä suhteessa ne työpaikat (sic!) ja muut yhteisöt, jotka tuota jarrua onnistuvat toiminnassaan hölläämään.

Huomisen yhdistykset, yritykset ja muut digiajan yhteisöt

Elinehto työyhteisöissä, yhdistyksissä ja muissa ryhmissä on, että diginatiivit hyväksytään joukkoon. Tällöin koko organisaatio voi hyödyntää nettisukupolven maailmankuvaa: uutta tapaa jäsentää yhteistyötä ja käyttää teknisiä välineitä. Tämä on suuri haaste erityisesti esimiehinä, johtajina ja päättäjinä toimiville suuren ikäluokan ja x-sukupolven edustajille.

Don Tapscott toteaa, että suurten ikäluokkien diginatiiveihin suuntaama kritiikki suuntautuu usein henkilöön: siinä puututaan henkilöiden pukeutumiseen, käytökseen ja niin edelleen. Tämä argumentointivirhe on tuttu jo Antiikista. Argumentum ad hominem -tyylisessä argumentoinnissa siirrytään sivistyneempien keinojen loppuessa asian käsittelystä eri kantaa edustavan henkilön ominaisuuksien käsittelyyn. Tämä tapa on tuttu myös nykyajan politiikassa, minkä jokainen uutisia ja ajankohtaisohjelmia seuraava tietää, somesta puhumattakaan. Ad hominem -argumentointia on aiemmin pidetty paljon nykyistä yleisemmin osoituksena keskinkertaisista keskustelutaidoista ja huonosta asioiden hallinnasta.

Entä mikä on senioriteetin merkitys digiajalla? Miten teknologista osaamista koskeva valta tai auktoriteetti siirretään junioreille samalla, kun psyykkisten ja sosiaalisten lainalaisuuksien vaatima senioriteetti säilytetään? Suuret ikäluokat ovat kasvaneet hierarkioihin kotona, koulussa ja työpaikoilla. Teknologisen kehityksen ennennäkemätön kiihtyminen on kuitenkin rikkonut vuosisataiset mestari–kisälliasetelmat, joissa tekninen mestaruus ja psykososiaalinen senioriteetti ovat kulkeneet käsi kädessä ja tukeneet toisiaan.

Miten yhdistys saa nuoria mukaan toimintaan, eli toisin sanoen, miten yhdistys pysyy pitkällä tähtäimellä hengissä? Jos diginatiivi auktoriteetti päästetään tätä pohtimaan – ja ennemmin tai myöhemmin on päästettävä – hän saattaa muuttaa kysymystä hankalaan suuntaan. Hän ei välttämättä enää missään vaiheessa kysy, mitkä ovat yhdistyksen tarpeet, vaan ajattelee epä-yhdistyslähteisesti, ainoastaan yksittäisiä ihmisiä lähtökohtanaan pitäen, millaisia tarpeita yhdistyksen edustamilla ihmisillä on? Hän saattaa esittää kysymyksiä täysin riippumatta yhdistyksestä eikä koe mitään tunnontuskia, jos vastauksena onkin, että kohderyhmän asiat hoituvat paremmin jollakin muulla tavalla kuin perinteisen yhdistystoiminnan kautta.

Ihmisten vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa muovaava tekninen ympäristö on muuttunut niin paljon niin lyhyessä ajassa, että valinkauhassa ovat kaikki vanhat yhteistoiminnan rakenteet, yhdistys- ja järjestötoiminnan perusteita myöten. Näin syvältä kouraiseva muutos uhkaa olemassa olevia rakenteita mutta antaa myös ennen näkemättömiä mahdollisuuksia suunnata ja uudistaa toimintaa luovilla ja ennen näkemättömillä tavoilla.

Lähteet

Heidegger, Martin 1949 / 1992. The Question Concerning Technology. Teoksessa Farrell Krell, David (ed.) 1992: *Basic Writings* s. 307-341. Harper Collins.

Tapscott, Don (2009). *Grown Up Digital*. How the Net Generation is Changing Your World. McGraw Hill.

Kuhn, Thomas (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. University of Chicago Press.

Kiril Häyrinen, erityisasiantuntija,
SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry

VETO- JA ELINVOIMAINEN JÄRJESTÖ JA VAPAAEHTOISTOIMINNAN ORGANISOINTI

Järjestöjen toiminta voidaan karkeasti jakaa tukitoimintaan ja varsinaiseen toimintaan. Tukitoiminta on pitkälti samanlaista järjestön toiminta-alasta ja tarkoituksesta riippumatta. Siihen sisältyvät talous, hallinto, johtaminen, viestintä, vaikuttaminen, sisäinen koulutus ja vapaaehtoistoiminnan organisointi. Vetovoimainen järjestö asettaa itselleen strategisia tavoitteita, suunnittelee toimintaansa sekä arvioi ja kehittää sitä. Vetovoimainen järjestö siis seuraa toimintaympäristöään ja ennakoii siinä tapahtuvia mahdollisia muutoksia. Lisäksi sillä on toimiva verkostot erilaisiin sidosryhmiinsä.

Mielekäs varsinainen toiminta on kaiken veto- ja elinvoimaisuuden ydin. Varsinainen toiminta on järjestön sääntöjen tarkoituksena esitetty ja rajattu kuvaus siitä, mitä varten järjestö on olemassa. Säännöissä määritellään järjestön toiminnan yleiset periaatteet ja reumat, mutta strategisesti on mahdollista tehdä jonakin valittuna aikana vain osaa toiminnan tarkoituksessa mainituista asioista. Mihinkään muuhun, ainakaan suuressa määrin, järjestö ei voi keskittyä ilman sääntöjen muuttamista.

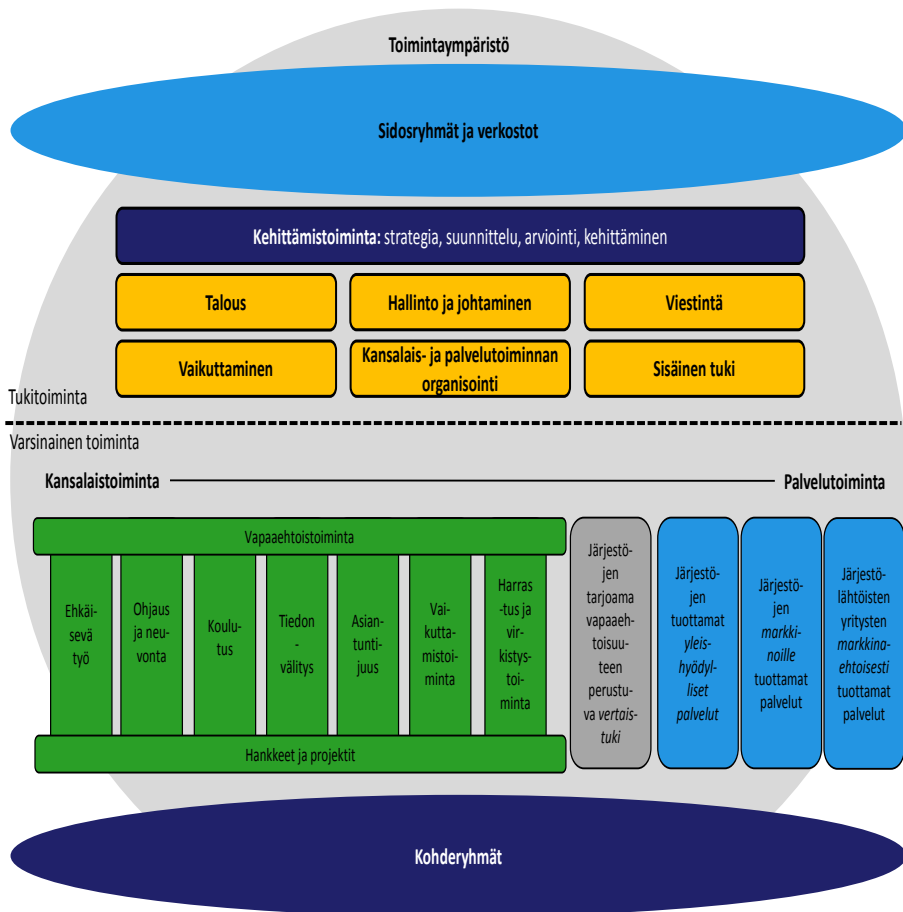
Varsinainen toiminta jaetaan tavallisesti niin sanottuun kansalaistoimintaan ja palvelutoimintaan. Karkeasti ottaen kansalaistoiminta on järjestön jäsenistölle tai potentiaalisille jäsenille suunnattua ”järjestön toiminnan harrastamista”. Palvelutoiminta puolestaan sisältää jollekin, usein tarkemmalle kohderyhmälle (joka ei välttämättä ole suoraan jäsenistöä) erityisesti kohdennettua, järjestön toiminnan tarkoituksena mukaista ja kyseisen kohderyhmän tarvitsemaa palvelua.

Kohderyhmät ovat puolestaan ne ihmiset, joilla on järjestön toiminnan tarkoitukseen liittyviä tarpeita. Tarpeet voivat olla joko enemmän tai vähemmän tiedostettuja.

Menestyäkseen järjestön on pystyttävä

1. tunnistamaan heidän tarkoituksena mainittua toimintaansa tarvitsevat ihmiset;
2. selvittämään tarkemmin kohderyhmään kuuluvien ihmisten nimenomaiset tarpeet ja elämäntilanteet;

3. tuottamaan heille oikeanlaista sisältöä, oikealla tavalla, oikeassa paikassa, oikeaan aikaan; sekä
4. tavoittamaan heidät.



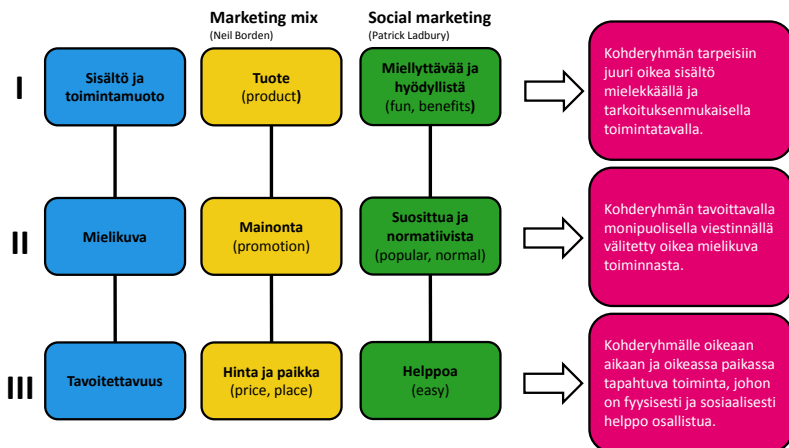
Kuvio 2. Järjestöjen tuki- ja varsinainen toiminta. (Häyrynen 2014.)

Kohderyhmien tunnistaminen on segmentointia ja yhteistä pohdintaa, missä käytetään apuna esimerkiksi erilaisia tilastoja apuna käyttäen. Kohderyhmien tarpeiden selvittäminen on olemassa olevan tutkitun tiedon hyödyntämistä tai varta vasten tehtävää tutkimustyötä. Toimintamallien tuottaminen on rajoitteista vapaata villiäkin ideointia, joka jäsenyyti tiukasti rajatuiksi, sisäisesti jaetuiksi toimintamalleiksi. Kohderyhmien tavoittaminen on moni- ja molemminpuolista nykyaikaista viestintää.

Järjestöt, jotka kipuilevat heikon vetovoiman vuoksi, yrittävät usein etsiä ratkaisuja haasteisiinsa esimerkiksi vain viestinnästä, hallinnon tehostamisesta tai vaikkapa vapaaehtoisten rekrytoinnista. Vetovoima ei kuitenkaan lisääny minkään osaratkaisun myötä, tilanne pysyy huonona niin kauan kuin tarkoituspöykälän mukainen varsinainen toiminta ei ole kohderyhmien mielestä hyödyllistä ja hauskaa sekä oikea-aikaista ja -muotoista. (Mukaillen Neil Borden marketing mix 1965; Patrick Ladbury social marketing 2013.)

Vetovoimaisen järjestön varsinainen toiminta siis

1. vastaa kohderyhmän tarpeisiin juuri oikealla sisällöllä sekä mielekällä ja tarkoituksenmukaisella toimintatavalla;
2. tavoittaa kohderyhmän monipuolisella viestinnällä, joka välittää oikean mielikuvan järjestön toiminnasta; ja
3. toiminta tapahtuu kohderyhmälle oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa ja siihen on fyysisesti ja sosiaalisesti helppo osallistua.



Kuvio 3: Vetovoimainen järjestötoiminta.

Vapaaehtoistoiminta

Tässä kehyksessä vapaaehtoistoiminta ei ole synonyymi järjestötoiminnalle, vaan se on järjestötoiminnan yksi ja usein tärkeimmäksi mielletty osa-alue. Vapaaehtoisista puhuttaessa voidaan eri yhteyksissä tarkoittaa

- järjestön toimintaan osallistuvia;
- järjestön jäseniä;
- järjestön varsinaisen toiminnan vapaaehtoisia;
- järjestön eri toimintojen järjestämisen vastuuhenkilöitä; sekä
- järjestön luottamushenkilöitä.

Tässä tekstissä pohdin nimenomaan varsinaisen toiminnan vapaaehtoisten organisointia ja johtamista.

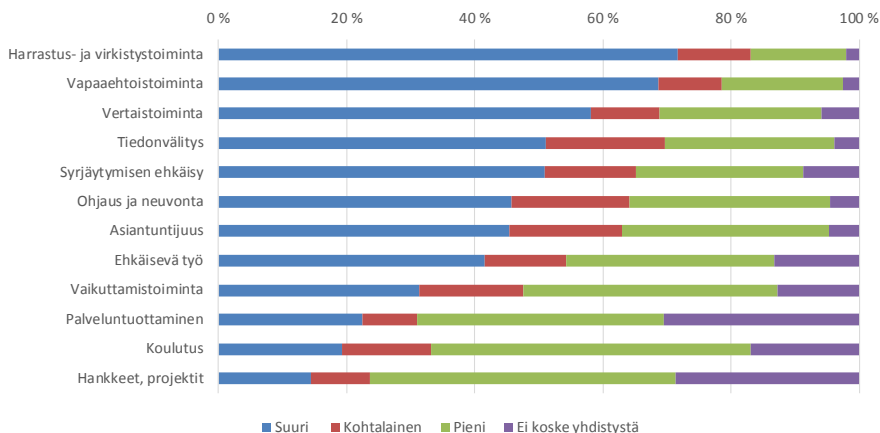
Vapaaehtoistoiminta tutkimusten valossa

Tutkimustieto ei kerro, että vapaaehtoistoiminta olisi kriisissä. Yhdistykset kuitenkin kantavat huolta vapaaehtoistoiminnan tulevaisuudesta. Sen organisointi vaatii suunnitelmallisuutta ja resursseja yhtä lailla kuin mikä tahansa muu järjestön toiminnan osa-alue. Hyvällä vapaaehtoistoiminnan organisoinnilla saadaan myös tulevaisuudessa vapaaehtoisia mukaan järjestöjen toimintaan.

Vapaaehtoistoiminnan avulla yhteiskunnassa tapahtuu monia merkittäviä asioita, joiden järjestäminen siinä laajuudessa ei olisi mahdollista palkattujen ihmisten avulla. Lähes puolet suomalaisista osallistuu vuosittain vapaaehtoistoimintaan, mikä on kansainvälisesti kiitettävän korkea luku. Tällaiseen satsaukseen yhteiskunnallamme ei olisi varaa ilman tavallisten ihmisten halua toimia yhteiseksi hyväksi ja itsensä kehittämiseksi.

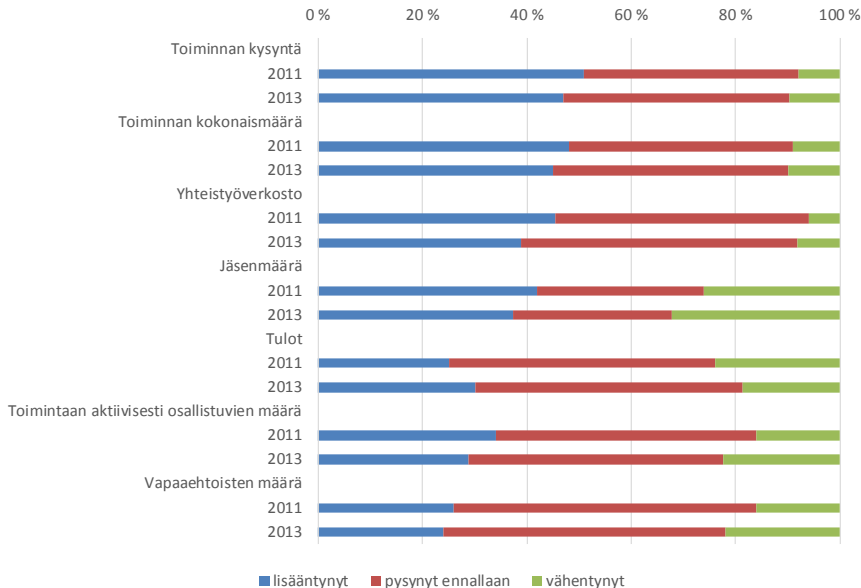
Suomessa on noin 13 000 rekisteröityä sosiaali- ja terveysyhdistystä. Suomen sosiaali- ja terveys ry:n (SOSTE) julkaiseman järjestöbarometrin perusjoukkoon kuuluvilla 151 valtakunnallisella järjestöllä on yli 8000 paikallista yhdistystä. (Järjestöbarometri 2013, 33.)

Vapaaehtoistoiminta on keskeinen osa suomalaista järjestötoimintaa. Sen merkitys sosiaali- ja terveysalan yhdistyksille on toiseksi suurin heti harrastus- ja virkistystoiminnan jälkeen. Myöskään yhdistystoiminnan painopisteiden kokonaiskuvassa ei ole tapahtunut suuria muutoksia, eikä sellaisia ole näkyvissä lähitulevaisuudessa. (Järjestöbarometri 2013, 45.)



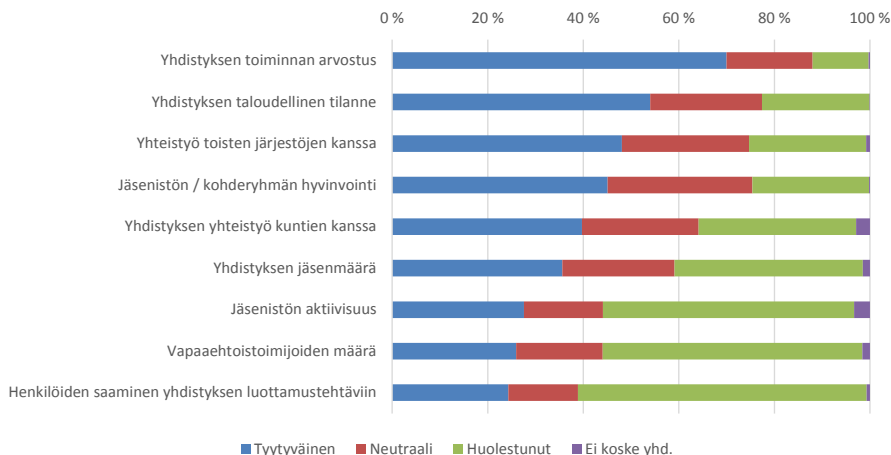
Kuvio 4. Yhdistysten arvio eri toimintamuotojen painoarvosta. (Järjestöbarometri 2013, kuvio 3.)

Järjestöbarometreissa on seurattu usean vuoden ajan sosiaali- ja terveysyhdistysten vapaaehtoistoimijoiden määrän kehitystä. Se on ollut hyvin myönteistä: noin 80 prosentilla yhdistyksistä vapaaehtoisten määrä on viime vuosina joko pysynyt ennallaan tai kasvanut.



Kuvio 5. Yhdistysten vuosina 2011 ja 2013 arvioimat toiminnassa ja toimintaedellytyksissä kahden edellisvuoden aikana tapahtuneet muutokset. (Järjestöbarometri 2013, kuvio 1.)

Barometreista käy ilmi kuitenkin myös, että toimintaan kaivataan lisää vapaaehtoisia: yli puolet yhdistyksistä on huolestunut omien ”vapaaehtoisreserviensä” riittävydestä. Vapaaehtoistensa määrään tyytyväisiä on noin neljäsosa (26 %) ja siitä huolissaan on yli puolet (54 %) sosiaali- ja terveysyhdistyksistä. Tyytyväisimpiä vapaaehtoisten määrään ovat eläkeläisyhdistykset.



Kuvio 6. Yhdistysten arviot tyytyväisyyden- ja huolenaiheista.
(Järjestöbarometri 2013, kuvio 2.)

Kansalaisbarometrin (2011) mukaan 64 prosenttia täysi-ikäisistä suomalaisista pitää vapaaehtoistyössä toimimista itselleen vähintään jonkin verran tärkeänä. Sosiaali- ja terveysalan yhdistysten vapaaehtoistoiminnalla on runsaasti potentiaalisia osallistujia. Lähes 300 000 täysi-ikäistä suomalaista, joka ei nyt osallistu sosiaali- ja terveysyhdistysten vapaaehtoistoimintaan, ilmoittaa olevansa jatkossa kiinnostunut tulemaan mukaan niiden vapaaehtoiseksi. (Kansalaisbarometri 2011, 163.)

Naiset kokevat vapaaehtoistyössä toimimisen jonkin verran miehiä tärkeämmäksi, samoin vanhemmat enemmän kuin nuoret. Lähes puolet (48 %) nuorista kokee, että vapaaehtoistyöllä voi vaikuttaa erittäin tai melko paljon. Vapaaehtoistyöhön osallistuu, omien sanojensa mukaan, usein tai joskus 43 prosenttia nuorista. (Nuorisobarometri 2013, 25, 27.) Ikäluokista innokkaimmin (22 %) vapaaehtoistoimintaan osallistuvat keski-ikäiset (Kansallinen liikuntatutkimus 2010, 7). Pienituloiset pitävät vapaaehtoistoimintaa muita useammin vähemmän tärkeänä. Alueellisesti vapaaehtoistyötä pidetään tärkeämpänä maaseutumaisissa kunnissa ja Etelä-Suomen ulkopuolella. (Kansalaisbarometri 2011, 143, Kansallinen liikuntatutkimus 2010, 7).

Vapaaehtoistyössä mukana olevat käyttävät toimintaan omaa aikaansa noin 10 tuntia kuukaudessa. Vapaaehtoistyössä mukana olevat tekevät aiempaa enemmän päällekkäisiä tehtäviä, vaikka esimerkiksi liikuntapuolella vapaaehtoisten määrä tai vapaaehtoistoimintaan käytetyt tunnit eivät ole lisääntyneet. Tästä voitaneen päätellä, että vapaaehtoistoiminnan organisointi on tehostunut. (Kansallinen liikuntatutkimus 2010, 7, 9.)

Uhkat/riskit	Yhdistyksiä	
	n	%
Talouteen liittyvät uhkat/riskit	103	22
Aktiivien/osallistujien/vapaaehtoisten vähyys/väheneminen	90	19
Jäsenten/aktiivien ikääntyminen, nuorempia ei saa tilalle	85	18
Toimitiloihin liittyvät uhkat/riskit	58	12
Jäsenmäärän vähyys/väheneminen	37	8
Luottamushenkilöiden saamisen vaikeus	35	7
Yhdistyksen palvelutuotantoon liittyvät uhkat/riskit	27	6
Kuntaliitoksiin liittyvät uhkat/riskit	12	2

Taulukko 1. Yhdistysten yleisimmin mainitsemat uhkat ja riskit. (Taulukko 12, Järjestöbarometri 2013.)

Noin viidennes (19 %) sosiaali- ja terveysalan yhdistyksistä kokee, että vapaaehtoisten toimijoiden vähyys uhkaa niiden toimintaa. Tutkimusten valossa suomalaisten halukkuus osallistua vapaaehtoistoimintaan ei kuitenkaan ole vähenemään päin. Myöskään vapaaehtoistoimintaa järjestävät yhdistykset eivät Suomesta ole loppumassa. Pulmana on enemmänkin järjestöjen toiminnan tunnettuuden ja näkyvyyden lisääminen. Erityisesti yhdistyksissä olisi kiinnitettävä huomiota vapaaehtoistoiminnan hyvään organisointiin.

Vapaaehtoistoiminnan hyvä organisointi

Kuten talous, hallinto tai viestintä ei synny sattumalta vailla suunnitelmallisuutta, resursointia ja osaamista. Tämä pätee myös vapaaehtoistoimintaa. Järjestön vapaaehtoistoiminta ei onnistu itsestään, se vaatii samanlaista organisointia, kuin mikä muukin tahansa toiminta järjestössä.

Hyvä vapaaehtoistoiminnan organisointi sisältää :

1. strategian (vapaaehtoistoiminnan arvojen, asenteiden, toimintaympäristön, strategian ja toimintatapojen määrittely);
2. osaamisen (osaamistarpeiden määrittely, kartoitus ja osaamisen kartuttaminen);
3. resursoinnin (resursoinnin suunnittelu ja varmistaminen);
4. johtamisen (tehtävien paketointi, rekrytointi, vapaaehtoisuus, perehdytys järjestöön ja tehtävään, ohjaus ja vuorovaikutus, yhteisöllisyys ja osallisuus, kiittäminen ja palkitseminen ja kunniakas lopettaminen); sekä
5. arvioinnin ja kehittämisen.

Aika ajoin järjestön on tärkeää käydä syvällisempää keskustelua siitä, mitä vapaaehtoistoiminta sille merkitsee ja minkälaisia toimintatapoja siinä voidaan ja on järkevä käyttää. Vapaaehtoisten kanssa toimiminen näet eroaa palkattujen työntekijöiden kanssa toimimisesta. Onnistunut vapaaehtoistoiminta tarvitsee sekä rahallisia että henkilöpanosresursseja. Lisäksi siinä tarvitaan tietynlaista osaamista, jota voidaan kartuttaa ja ylläpitää.

Yksi onnistumisen kannalta tärkeimmistä vaiheista on järjestön kyky nähdä mahdolliset vapaaehtoistehtävät ja ”murustella” ne eri taito- ja sitoutumistasoa vaativiin osasiin. Vapaaehtoistehtävistä pitäisi löytyä pitkiä ja lyhyitä sekä helppoja ja vaikeita tehtäviä. Rekrytoinnin tulee olla todenmukaista, ilmeeltään houkuttelevaa ja siinä tulee käyttää monipuolisesti eri viestinnän kanavia. Henkilökohtainen kontaktointi on edelleen rekrytoinnin tuloksellisin muoto.

Vapaaehtoisten johtamisen pitää olla järjestelmällistä ja kannustavaa. Huono johtaminen on yksi yleisimmistä syistä vapaaehtoistehtävien lopettamiseen. Vapaaehtoisen kanssa on hyvä tehdä suullinen ja kirjallinen sopimus, jossa sovitaan molemminpuolisista odotuksista, sitoutumisesta ja tuesta. Vapaaehtoinen on perehdytettävä kunnolla sekä koko järjestöön että tehtäviinsä. Järjestöissä on pidettävä mielessä myös, että koko vapaaehtoisprosessin ajan vapaaehtoinen tarvitsee neuvontaa, vuorovaikutusta ja toimintansa kehittämistä.

Vapaaehtoistoimintaa tehdään nimensä mukaisesti ilman rahallista palkkiota. Kiittäminen ja muistaminen motivoivat vapaaehtoista jaksamaan ja jatkamaan. Tärkeä huomioitava asia on myös mahdollisuus vapaaehtoistehtävän kunniakkaaseen lopettamiseen. Selkeän aloituspisteen lisäksi on

hyvä olla myös toiminnan päättymispiste. Tämä edesauttaa paremmin myös uusien vapaaehtoistehtävien vastaanottamista. Kaikkea tätä tulee arvioida etukäteen tehdyn arviointisuunnitelman pohjalta, ja toimintaa tulee kehittää arvioinnin tulosten pohjalta.

Lähteet

Borden, Neil H. (1965). ”The Concept of the Marketing Mix”. In: Schwartz, George. *Science in marketing*. Wiley marketing series. Wiley. p. 286ff. Retrieved 2013-11-04.

Häyrinen, Kiril (2014). Vapaaehtoistoiminnan hyvä organisointi. Powerpointesitys.

Järjestöbarometri 2011. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Juha Peltosalmi, Riitta Särkelä. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry, Helsinki.

Järjestöbarometri 2012. Ajankohtaiskuva sosiaali- ja terveysjärjestöistä. Peltosalmi, Juha; Hakkarainen, Tyyne; Särkelä, Riitta & Eronen, Anne. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Helsinki.

Kansalaisbarometri 2011. Hyvinvointi, palvelut ja osallisuus kansalaismielipiteissä. Aki Siltaniemi, Tyyne Hakkarainen, Pia Londén, Marjukka Luhtanen, Anne Perälähti, Riitta Särkelä. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry, Helsinki.

Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010. Vapaaehtoistyö. (2010). SLU. Helsinki.

Karreinen, Halonen, Tennilä (toim.) (2010). *10 askelta parempaan vapaaehtoistoimintaan*. Visio.

Ladbury, Patrick (2013). An introduction to social marketing. Esitys. *Nuorisobarometri 2013*. Vaikuttava osa (2013). Sami Myllyniemi. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Helsinki.

Onnistunut vapaaehtoistoiminta (2014). Käsikirja. Pääkaupunkiseudun kiertäyskeskuksen VETY-hanke.

Ruut Kaukinen, lehtori, Humanistinen ammattikorkeakoulu

VUOROVAIKUTUS JA VAPAAEHTOISTEN INHIMILLISTEN VOIMAVAROJEN TUKEMINEN

Yhteisöpedagogitutkinnolla sijoitutaan perinteisesti työtehtäviin, jotka perustuvat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, ja yhteisöpedagogin keskeisiä työvälineitä ovat ihmissuhdetaidot. Oli kyseessä sitten ihmisten johtaminen, ohjaaminen, neuvonta- tai muu tuki- ja palvelutyö, puhutaan vuorovaikutuksen merkityksestä ihmisten kohtaamisessa. Työpaikkailmoituksissa peräänkuulutetaan vuorovaikutusosaamista ja siihen saatetaan vastata toteamalla, että tullaan hyvin ihmisten kanssa toimeen. Mutta riittääkö se?

Käytännön työelämässä kerrotaan vain harvoin jos ollenkaan, mitä vuorovaikutusosaamisella tarkoitetaan. Tämä viestii siitä, että sitä pidetään itsestäänselvyytenä. Tässä luvussani teen näkyväksi vuorovaikutuksen merkitystä ja tarkastelen sen moniulotteisuutta erityisesti ihmisten välisissä kohtaamisissa järjestötoiminnan kentällä. Tarkastelu kiinnittyy järjestötoiminnan kontekstissa ohjaukseen ja tarkemmin vapaaehtoisten inhimillisten voimavarojen tukemiseen. Vuorovaikutusta tuen antamisessa ja vastaanottamisessa peilaan vapaaehtoistoiminnan kentällä kehitetyn kannustavan ohjauksen malliin (ks. Pessi 2010).

Vuorovaikutus vapaaehtoistoiminnassa

Järjestötyössä toiminnan keskeisenä resurssina ovat vapaaehtoistoimijat. Järjestötoiminnan kehittämisessä onkin alettu yhä enemmän kiinnittää huomiota heidän ohjaamisensa osana laadukasta järjestötoimintaa. Nykyään puhutaan sekä asioiden että ihmisten johtamisesta (Laimio ja Välimäki 2011, 23). Vapaaehtoistoiminta on monisäikeinen jo käsitteen määrittelyltään, mutta erityisen moninainen se on tehtäväkentältään. Siinä, missä yksi vapaaehtoinen toimii esimerkiksi tukihenkilönä heikommassa asemassa olevalle, voi toiselle vapaaehtoistoiminta olla yhdistyksen hallitustyöskentelyyn osallistumista.

Tehtävistä riippumatta keskeistä vapaaehtoisuudessa on halu osallistua ja vaikuttaa. Eskola (2001) määrittelee vapaaehtoistoiminnan vuorovaikutukseen perustuvaan organisoituun auttamis- ja tukitoimintaan osallistumiseksi (Eskola 2001, Laimion ja Välimäen 2011, 10 mukaan). Vapaaehtoistoiminnan määritelmät vaihtelevat maakohtaisesti, mutta on yleinen näkemys, että palkattomuuden, avoimuuden ja vapaatahtoisuuden lisäksi vapaaehtoistoiminnalle yhteistä on, että se hyödyttää toista ihmistä tai yhteisöä (Pessin ja

Oravasaaren 2010, 9 mukaan). Pessi ja Oravasaari (2010) niin ikään korostavat, että ihmisten välinen vuorovaikutus ja yhteisöllisyyden edistäminen näyttäytyvät erityisinä vapaaehtoistoiminnan merkityksinä niin tekijöille, järjestöille, palveluiden käyttäjille kuin yhteiskunnassa yleisemminkin. Heidän tutkimuksensa vahvistaa omaa käsitystäni siitä, että laadukas vapaaehtoistoiminta lisää sosiaalista pääomaa eli lopulta ihmisten ja ryhmien välistä vuorovaikutusta ja luottamusta. (Emt. 2010, 162–165.)

Monet asiantuntijat viittaavat vapaaehtoisuuden yhteydessä vahvasti vuorovaikutukseen, mutta ilmiötä ei tarkastella juuri sen yksityiskohtaisemmin. Tässä esityksessäni määrittelen vuorovaikutuksen viestintätieteiden tutkimuksille ominaisesti ihmisten sosiaalseksi käyttäytymiseksi, jossa lähetetään, vastaanotetaan, vaihdetaan ja tulkitaan viestejä. Vuorovaikutusta tapahtuu sekä tehtävä- että suhdetasolla (ks. Aira 2012, 20–21). Tehtävänä voi olla esimerkiksi osallistujien saaminen toimintaan mukaan. Näin ollen vuorovaikutuksen sisältö, argumentointi ja kohdentamisen taidot korostuvat. Suhdetasolla vuorovaikutus ilmenee esimerkiksi kuuntelemisen ja havainnoinnin taitoina.

Vapaaehtoistoiminta on vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa, ja ihmiset toimivat yhteisten tavoitteiden puolesta. Vuorovaikutusta voi olla järjestön henkilöstön ja vapaaehtoisten välillä, vapaaehtoisen ja mahdolliseen toimintaan osallistuvien ihmisten välillä sekä vapaaehtoisten kesken. Toiminnassa vapaaehtoinen hyödyntää usein myös omia ammatillisia vuorovaikutusverkostojaan. Jo yksin tämän moninaisuuden vuoksi ihmisten välisen vuorovaikutuksen tarkastelu vapaaehtoistoiminnan kontekstissa on erittäin mielenkiintoista. Yhden luvun mitassa koko kenttää ei kuitenkaan voi käsitellä; tässä tekstissäni paneudun tarkemmin vapaaehtoisen ja hänen ohjaajansa välisen vuorovaikutuksen tuen osoittamisessa ja vastaanottamisessa sekä vapaaehtoisen inhimillisten voimavarojen tukemisessa.

Inhimilliset voimavarat vapaaehtoisuudessa

Kun toiminnassa huomioidaan inhimillisiä voimavaroja tarkoittaa se käytännössä sitä, että huomioidaan toiminnassa mukana olevia ihmisiä, heidän osaamistaan ja aikaansa. Osallistumisen mahdollistaminen, osallisuus ja kommunikointi ovat keskeisiä teemoja. Vapaaehtoiset ovat usein heterogeeninen joukko ihmisiä, joilla on vaihtelevaa osaamista. Inhimillisten voimavarojen tukemisella ja kehittämisellä tätä osaamista voidaan suunnata tarkoituksenmukaisesti sekä mahdollistaa vapaaehtoisen kasvu ja kehittyminen.

On tärkeää, että vapaaehtoisten erilaiset motiivit ja mahdollisuudet osallistua vapaaehtoistoimintaan otetaan huomioon myös silloin, kun tuetaan

heidän inhimillisiä voimavarojaan. Suomalaisessa vapaaehtoistoiminnassa motiiveina korostuvat yleisesti antaminen, toiminnallisuus ja jatkuvuuden etsintä (ks. esim. Pessi & Oravasaari 2011). Erilaisissa elämänvaiheissa ihmisten motiivit ja mahdollisuudet osallistua vaihtelevat, minkä vuoksi vapaaehtoistehtävien variaatioissa on tarpeen huomioida myös elämänkaaren eri vaiheita. Tähän viitaten järjestöt raportoivat nykyisin lyhytkestoisien ja projektimaisen vapaaehtoistyön kysynnän merkittävästä lisääntymisestä (Pessi ja Oravasaari 2010, 170, 175). Järjestöt voivat pitää vapaaehtoisista huolta kannustamalla ja tukemalla heitä löytämään oma aktiivinen roolinsa vapaaehtoistoiminnassa sekä kehittämällä vapaaehtoisten yksilöllisiä voimavaroja toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi.

Vapaaehtoisen sitoutumista edistää tunnetusti kokemus osallisuudesta. Osallisuuden kokemuksen ei tarvitse olla sidoksissa osallistumisen määrään tai esimerkiksi tehtävän vaativuuteen. Erilaista osallistumista voidaan tukea ja sitä kautta mahdollistaa osallisuuden kokemuksia erilaisissa tehtävissä. Laimio ja Välimäki (2011) korostavat etukäteen sovittujen rajojen merkitystä. Vapaaehtoisella on oltava selkeä käsitys siitä, mitä häneltä odotetaan. (Emt. 2011, 28.) Vastaavasti myös vapaaehtoiselle on annettava mahdollisuus kertoa omista resursseistaan, motiiveista ja tavoitteistaan vapaaehtoistoiminnassa. Vapaaehtoinen kokee osallisuutta, kun hän saa tukea sekä mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä vapaaehtoistoimijana ja ihmisenä. Tutkimukset osoittavat, että sosiaalisesti integroitunut vapaaehtoistoimija sitoutuu toimintaan pitkäjänteisesti (Pessi ja Oravasaari 2010, 180).

Motiivien huomioiminen, vapaaehtoisten osallisuuden edistäminen, sitouttaminen ja tukeminen mainitaan usein järjestöjen tavoitteissa ja toimintasuunnitelmissa. Käytännössä niiden toteutuminen jää kuitenkin keveäksi ja puutteelliseksi, ne toteutuvat vain, jos vapaaehtoistyöntekijä itse ottaa kehityksessään aktiivisen roolin hakemalla tukea, väittävät Pessi ja Oravasaari (2010). Inhimillisten voimavarojen tukemisen keinoihin myös käytännön tasolla olisi siis syytä kiinnittää huomiota. Viestintä, erityisesti tuen viestintä eli supportiivinen viestintä, on myös tässä tärkeässä roolissa.

Tuen vuorovaikutuksellisuus

Tuen vuorovaikutuksellisuutta on omassa asiantuntijakontekstissani puheviestinnässä tarkasteltu erityisesti ammatillisissa auttamissuhteissa. Tällaisia ovat esimerkiksi potilaan ja hoitajan välinen vuorovaikutus, läheiset ihmissuhteet sekä työpaikan vuorovaikutussuhteet, lähinnä esimies-alais-suhteet. Tuki on kiinnostanut tutkijoita eri näkökulmista myös muilla aloilla. Sosiaalisen tuen tärkeys korostuu yleensä silloin, kun arvioidaan, miten ihmissuhdetyötä tekevät ihmiset selviytyvät tehtävistään. Esimerkiksi työnohjausta ja yhteistyötä käsittelevissä selvityksissä tuen osoittaminen ja

saaminen näyttäytyvät merkityksellisinä. Sosiaalinen tuki on kiinnostavaa myös erilaisten tukiryhmien, kuten vertaisryhmien toiminnan tarkastelussa. Kollegiaalinen tuki henkilöiltä, joilla on yhteisiä kokemuksia, on tutkimuksissakin todettu erittäin merkittäväksi (Mikkola 2006, 62).

Vapaaehtoisen ja hänen ohjaajansa välisessä vuorovaikutussuhteessa sanomat osoitetaan yhdeltä yhdelle. Tällaisia viestintäsuhteita nimitetään interperoonallisiksi. Vuorovaikutuksen relationaalisuus viittaa siihen, että viestinnässä ilmaistaan asiatason lisäksi myös suhtautumista toiseen ihmiseen. (Ks. Mikkola 2006, 17.) Puheviestinnän asiantuntijana ajattelen, että laadukkaassa vuorovaikutussuhteessa osapuolilla on vahva keskinäinen luottamus ja arvostus, tuki ja rohkaisu. Vuorovaikutussuhdetta, jossa korostuvat erityisesti tuen hakemiseen ja osoittamiseen liittyvät sanomat, kuvataan puheviestinnän alalla supportiivisena viestintänä (Mikkola 2006, 12).

Vapaaehtoistoiminnan kontekstissa oman mielenkiintoni kohde on tuen ilmeneminen ohjaajan ja vapaaehtoisen välisessä suhteessa. Kirkkososiologian professori Anne Birgitta Pessi (2010, 178) on hahmotellut kannustavan tuen mallin kuvaamaan sosiaalisen tuen ilmiötä työnohjauksellisesta näkökulmasta. Kannustavan tuen malli sisältää tavoitteita, joiden myötä pyritään lisäämään toimijoiden hyvinvointia vapaaehtoistoiminnassa. Toisin sanoen kyse on vahvasti vapaaehtoisten inhimillisten voimavarojen tukemisesta. Kannustavan ohjauksen mallissa on paljon yhtymäkohtia tuen viestintään, mikä tekee mallin syvemmän tarkastelun itselleni mielenkiintoiseksi.

Kannustavan ohjauksen mallin kuusi kulmakiveä esittelevät tavoiteltavaa tilaa vapaaehtoisen ja hänen ”kannustajansa” kohtaamisessa, viestintäsuhteessa. Keskeisiä kulmakiviä vapaaehtoisten ohjauksessa Pessin (2010) mukaan ovat (1) kiinnostuksen osoittaminen vapaaehtoisen jaksamista, kiinnostuksen kohteita ja ideoita kohtaan; (2) aito ja läsnä oleva kohtaaminen; (3) toiminnan arvostaminen ja kiittäminen sanoin ja teoin; (4) vapaaehtoisen erityisyyden korostaminen ja sen osoittaminen; (5) vapaaehtoisen muutostarpeiden, esimerkiksi elämänkaaren eri vaiheiden, huomioiminen sekä (6) vapaaehtoisen pitäminen tärkeänä osana yhteisöä sisältäen reagoinnin, mikäli hän jättäytyy yllättäen toiminnan ulkopuolelle. (Pessi ja Oravasaari 2010, 178; Laimio ja Välimäki 2011, 34.) Kuvaamani kannustavan tuen malli ja supportiivinen viestintä sivuavat ainakin temaattisesti toisiaan. Seuraavassa paneudun tarkemmin niiden välisiin samuuksiin ja eroihin käytännössä tapahtuvan viestinnän sisältöjen ja ilmaisujen näkökulmista.

Inhimillisiä voimavaroja tukevan vuorovaikutuksen luonteesta

Vuorovaikutussuhteessa saatu tuki vähentää epävarmuutta, mikä saattaa liittyä tilanteen hallintaan, itseen, toiseen tai heidän väliseensä suhteeseen (esim. Albrect ja Adelman 1987). Hallinnan tunteen lisääntymisen ohella toinen vuorovaikutuksessa osoitetun tuen merkittävä funktio on hyväksymisen ja kuulumisen tunteen lisääntyminen. Kannustavan ohjauksen mallin periaatteiden tarkempi tarkastelu osoittaa, että mallin avulla tavoitellaan juuri näitä tuen viestinnän keskeisiä funktioita, hallinnan tunnetta sekä hyväksymisen ja kuulumisen tunteen lisääntymistä, jotka aktivoituvat vapaaehtoisen ja ohjaajan välisessä vuorovaikutussuhteessa.

Inhimillisten voimavarojen tukemisessa ja kehittämisessä tähdätään niiden vahvistumiseen. Tämä itsestään selvältä kuulostava tavoite ei kuitenkaan käytännössä useinkaan toteudu. Monesti kehittämistyötä tekevät kiinnittävät huomiota vain siihen, miten tukea osoitetaan, mutta yhtä lailla tärkeää on tärkeää kiinnittää huomiota myös siihen, miten tuki havaitaan ja vastaanotetaan. Kannustavan tuen mallissa korostuu tuen antajan toiminta, siinä ei suoranaisesti oteta kantaa tuen havaitsemisen tai vastaanottamisen merkitykseen. Supportiivisen viestinnän luonne sitä vastoin selittää syvemmin tuen vaikuttavuutta ja siihen liittyviä tekijöitä kuten tuen sisältöä eli muotoa, tuen antajan ja vastaanottajan ilmaisua sekä esimerkiksi tilannetta ja suhdetta, jossa tuki ilmenee (ks. Mikkola 2006). Mallit siis täydentävät toisiaan ja lisäävät ymmärrystä vuorovaikutuksen luonteesta. Tämä puolestaan mahdollistaa vuorovaikutustaitojen kehittämisen.

Tukea annetaan silloin, kun tukea tarvitaan. Tämä on kuitenkin vain yksi näkökulma tuen viestintään. Akuuttitilanteessa annettava apu vaikuttaa puskurin tavoin: tuki tulee puskuriksi tuen saajan ja hänen akuutin tilanteensa väliin. Tuki vaikuttaa kuitenkin myös yleisemmällä tasolla: vaikka tuen saaja ei olisi akuutisti tuen tarpeessa, hänen havaitsemansa ja saamansa tuki ja tuen mahdollisuus vastaavat muun muassa tarpeeseen tulla hyväksytyksi ja kuulua osaksi yhteisöä. (Ks. Mikkola 2006, 40–42.) Kannustavan ohjauksen mallissa korostuu erityisesti yleinen tuki. Tavoitteena on selvästi vahvistaa vapaaehtoisen sitoutumisen ja osallisuuden tunnetta sekä lisätä luottamusta toimijoiden kesken yleisellä tasolla. Nämä tavoitteet ovat varsin ymmärrettäviä, kun huomioidaan vapaaehtoisuuteen liittyviä erityispiirteitä kuten vapaaehtoisten vaihtuvuus, vapaaehtoisten erilaiset koulutus- ja muut taustat sekä osallistumisen vapaaehtoisuus.

Kuten jo edellä ilmeni, tuen saaminen jää kuitenkin usein lopulta tukea tarvitsevan, tässä tapauksessa vapaaehtoisen, oman aktiivisuuden varaan. Siihen, hakeeko vapaaehtoinen tukea, vaikuttavat keskeisesti muun muassa valtasuhteet vapaaehtoisen ja hänen ohjaajansa välillä. Valtahierarkian

lisäksi läheisyyden aste ja osapuolten keskinäinen riippuvuus vaikuttavat merkittävästi siihen, miten tukea annetaan ja miten tuen vastaanottaja saamansa tukea tulkitsee. Ohjaaja saattaa esimerkiksi haluta viestiä kiinnostustaan vapaaehtoiselle, mutta vapaaehtoinen voi tulkita tuen olevan ehdollista vaihtokauppaa. Tällöin tuki lisää riippuvuutta. Silloin, kun tuki viestitään onnistuneesti, vapaaehtoisen selviytymisen ja autonomian tunne lisääntyvät. Juuri autonomian lisääntyminen vaikuttaakin merkittävästi tuen saajan resurssien vahvistumiseen. (Ks. Mikkola 2006, 61–62.)

Tuen tarvetta voidaan ilmaista suorasti tai epäsuorasti. Aktiivinen suora tuenhakija saa tukea tyypillisesti helpommin kuin henkilö, joka ilmaisee tuen tarvetta epäsuorasti esimerkiksi sanattomalla viestinnällä tai vaikkapa tehtäviä välttämällä. Kannustavan ohjauksen viimeisessä kohdassa tavoitellaan juuri vapaaehtoisten rohkaisua osallisuuden kokemukseen osana yhteisöä, jotta hän tukea tarvitessaan ei vain hiljaisesti jättäytyisi toiminnan ulkopuolelle. Kun tuen tarve ilmenee epäsuorasti, on vaarana molempinpuoliset tulkintavirheet ja väärinymmärrykset. Herkistyminen vapaaehtoisen tuen tarpeelle edellyttääkin tukijalta erityisen hyviä havainnoinnin taitoja ja harkintaa oman viestintätätyylinsä valintaan tuen tarpeeseen nähden sopivaksi. Tuen antaja voi erityisesti ongelmatilanteissa reagoida tilanteeseen vahvan ratkaisukeskeisesti, tunnekeskeisesti lohduttamalla ja kannustamalla, vähättelemällä tai peräti välttelemällä asian käsittelyä (Mikkolan 2006, 48 mukaan) muun muassa sen mukaan, millainen hänen viestintäkompetenssinsa on.

Sisällöllisesti tukea antava viestintä voi olla luonteeltaan pääasiallisesti emotionaalista, tiedollista, arvioivaa tai instrumentaalista. (Mikkola 2006, 43–46.) Erityisesti huolenpitoa osoittava emotionaalinen tuki vaikuttaa merkittävästi työhön sitoutumiseen, motivaatioon ja työuupumuksesta selviytymiseen (ks. Mikkola 2006, 44). Tämän kaltaisen tuen viestiminen kuuntelemalla ja huolenpitoa osoittamalla on vapaaehtoisten inhimillisten voimavarojen tukemisessa keskeistä. Kannustavan ohjauksen mallista löytyy viitteitä myös tiedollisen tuen viestinnästä. Arviointitutkimuksissa on todettu, että riittävä ja sensitiivisesti ilmaistu tieto esimerkiksi henkilön osaamisen kehittämisen kohteista auttaa tätä muodostamaan realistista minäkuva ja tukee myös henkilön itsearvostuksen tunnetta.

Supporttiivisen viestinnän yhteydessä arvioiva tuki käsitetään usein tiedollisesta ja emotionaalisesta tuesta erillisenä, mutta se voidaan nähdä myös niiden osana. Tällöin tarkoitetaan erityisesti tietoon ja toimintaan liittyvien asioiden arviointia tai mahdollisten emotionaalisten reagoititapojen tunnistamista ja arvioimista. Kannustava palaute näyttäytyy kannustavan ohjauksen mallissa erityisesti arvostuksen osoituksena ja kehumisena. Myönteisellä palautteella on arvokas paikkansa tuen osoittamisessa vapaaehtoiselle. Ammatillisissa työyhteisöissä käytetyt kehityskeskustelut voisivat hyvin

toimia myös vapaaehtoistoiminnassa yhtenä käytännön välineenä inhimillisten voimavarojen tukemisessa.

Supportiivisen viestinnän yhteydessä tiedollisen, emotionaalisen ja arvioivan tuen muotojen lisäksi esitetään myös instrumentaalinen eli välineellinen tuki. Tällä tarkoitetaan materiaalisen tuen lisäksi välineellisiä keinoja inhimillisten resurssien tukemiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi selkeä ohjaustoimintaa koskeva suunnitelma ja koulutus vapaaehtoistoimintaan. Nämä asiat kuuluvat mielestäni keskeisesti laadukkaan vapaaehtoistoiminnan ohjaamiseen. Henkilökohtainen toiminnan suunnitelmallisuus ja kouluttautumismahdollisuudet ovat vapaaehtoisen erityisyyden huomioimista. Vaikka tuen viestintä olisi sisällöllisesti tarkoituksenmukaista, ei se mahdollista vapaaehtoisen inhimillisten voimavarojen tukemista, jos ilmaisu viestintäsuhteessa ontuu. Tuen vaikuttavuus on kiinni siitä, millainen kompetenssi tuen antajalla on sekä tunne-, että toimintasuuntautuneiden sanomien viestijänä.

Mikäli ohjaajan ja vapaaehtoisen välille kehittyy tuen osoittamiselle ja vastaanottamiselle otollinen viestintäsuhte, toteutuu väistämättä dialogisuuden periaate, jota pidetään inhimillisten voimavarojen tukemisessa merkittävänä. Perehtyminen työnohjaukselliseen otteeseen vapaaehtoistyössä on osoittanut minulle, miten arvokasta on tarjota säännöllistä työnohjausta tuen viestinnän mahdollistamiseksi tilanteessa, jossa toimijat ovat usein hyvin itsenäisiä ja toimivat ikään kuin hajautettuna työyhteisönä.

Olen tässä tekstissäni tarkastellut näkökulmia vapaaehtoisen inhimillisten voimavarojen tukemiseen tuen viestinnän valossa. Aihe on äärimmäisen laaja, eikä sitä voi yhdessä lyhyessä tekstissä käsitellä tyhjentävästi. Monista ulkopuolelle jääneistä tulokulmista yksi mielenkiintoinen on johtajuuden merkitys inhimillisten voimavarojen tukemisessa ja niiden kehittämisessä. Yhteisöpedagogin osaamisen kehittämiseksi olisi merkityksellistä jatkaa syvemmin vuorovaikutuskompetenssin tarkastelua vielä käytännöllisemmällä, taitojen tasolla. Kuten Humanistisen ammattikorkeakoulun yhteisöpedagogitutkinnon johtaja Katariina Soanjärvi kerran lausui, yhteisöpedagogitutkinnolla työskentelevien toimijoiden asiantuntemus kumpuaa kompetenssista synnyttää ryhmässä osallisuutta ja aktiivisuutta, joka synnyttää yksilössä halua lähteä toimimaan ja vaikuttamaan. Tässä lauseessa kiteytyy syvempi vastaus työpaikkailmoitusten peräänkuuluttamaan vuorovaikutusosaamiseen.

Lähteet

Aira, A-L. (2012) *Toimiva yhteistyö*. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä Studies in Humanities 179. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto

Albrecht, T. L. & Adelman, M. B. (1987). Communicating social support: A theoretical perspective. Teoksessa T. L. Albrecht, & M. B. Adelman (toim.) *Communicating social support*. Newbury Park: Sage, 18–39.

Goldsmith, D. J. & Dun, S. A. (1997). *Sex differences and similarities in the communication of social support*. Journal of Social and Personal Relationships 14, 317–338.

Laimio, A. ja Välimäki, S. (2011). *Vapaaehtoistoiminta kehittyy*. Jyväskylä: Kopijyvä Oy

Mikkola, L. (2006). *Tuen merkitykset potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa*. Jyväskylä Studies in Humanities 66. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Pessi, A.B & Oravasaari, T. (2010) Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä Tutkimus RAY:n avustamien sosiaali- ja terveysjärjestöjen vapaaehtoistoiminnasta. Raha-automaattiyhdistyksen avustustoiminnan raportteja 23. Helsinki: Yliopistopaino.

Antti Teittinen, dosentti, Kehitysvammaliitto

VAMMAISJÄRJESTÖJEN ASEMA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Suomalaisella kansalaisjärjestötoiminnalla on yli satavuotinen perinne. Järjestöistä on ajan myötä kehittynyt merkittäviä työllistäjiä, ja niiden toiminta vaatii myös merkittäviä rahallisia resursseja. Esimerkiksi vuonna 2011 palkkatyötä tehtiin järjestöissä 77 000 henkilötyövuoden verran (Ruuskanen, Selander ja Anttila 2013). Järjestöjen keskeiset toiminnan muodot eroavat julkisen palvelusektorin toiminnasta, ja näin esimerkiksi vammaisjärjestöt ovat tuoneet uusia ulottuvuuksia hyvinvointi- ja asiantuntijapalveluiden kentille.

Hyvinvointiyhteiskunnan kenttä muotoutuu erilaisten toiminnallisten sektorien ja ympäristötekijöiden tuloksena. Sitä, millaiseksi kenttä muodostuu, on vaikea ennustaa. Tässä tilanteessa hyvinvointiyhteiskunnan toiminnan kannalta sosiaalisten verkostojen toiminta-alue ja tehtävät eivät ole nähtävissä etukäteen kovinkaan hyvin. Sosiaaliset verkostot ovat nykyisissä ilmenemismuodoissaan joustavia, ja ne muuntuvat kulloiseenkin tilanteeseen riippuen siitä, miten laaja ja sisällöllisesti monipuolinen verkosto on. Sosiaalinen verkosto voi olla ominaisuuksiltaan siis lähes vastakohta hyvinvointiyhteiskunnan nykyisiin organisatorisiin muotoihin verrattuna.

Julkisten varojen leikkausten myötä kansalaisjärjestöjen sosiaalisten verkostojen monipuolisuus ja muuntumiskyky ovat nousseet aiempaa tärkeämpään asemaan myös hyvinvointipalveluiden kentällä. Tällä hetkellä sosiaaliset verkostot ovat rinnakkaisia ja jopa vaihtoehtoisia julkisen sektorin kanssa. Tendenssi on muuttanut perinteisen hyvinvointivaltion eetoksellista luonnetta. Yksilötasolla vastuu omasta itsestä on korostuneesti esillä. Rakenteellisesti aiemmasta valtio-ohjaavuudesta on siirrytty korostamaan asiakkaiden oma-aloitteisuutta, ja järjestetyn palvelutoiminnan valintavaihtoehtojen määrä on ainakin periaatteessa kasvanut. Olennaista muutoksessa näyttäisi olevan, että julkisen sektorin ja sitä ympäröivän sosiaalisen verkoston välinen suhde määritellään aina uudestaan. Jotta kyseisen suhteen ennakoimaton ja joustava luonne tulisi ymmärrettävämmäksi, olisi sosiaalisten verkostojen merkitys kyettävä laajasti suhteellistamaan yhteiskunnallisiin muutosprosesseihin.

Järjestöjen ja yhdistysten yhteistoiminnan lähtökohtana julkisen sektorin kanssa on neuvotteluyhteiskunta. Siinä etsitään tasapainotilaa, ja kysymys on myös valtasuhteesta. Neuvotteluissa muodostuvissa tasapainotiloissa pyritään määrittelemään, mitkä ovat vallan kanavoitumisen yleisesti hyväksyttävät muodot. Valtasuhteen erittely on kiinnostava asiakokonaisuus, sillä siihen sisältyy yhtäältä asiakkaan ja viranomaisen välinen suhde ja

järjestötoiminnan rooli, mutta yhtä olennaisia ovat myös viranomaisen täyttämät velvoitteet organisaatiotaan kohtaan. Mainitut ulottuvuudet tiivistyvät hallintamentaliteetissa, joka tarkoittaa yleisesti ajatellen sitä, että käytännöllisinä piirteinä ovat tieto- ja totuustuotannot sekä hallinnoimisen päämääriin soveltuvat rationaalisuudet ja tekniikat. Käytännön tasolla kysymys on palvelujen toteuttamisen tavoista, joiden kriteeristö rakentuu tarpeista ja määrärahoista sekä neuvottelusta niiden välillä, kumpi tekijä on ratkaisevampi palvelun saamisessa (Teittinen 2000; Siisiäinen 1996).

Näistä lähtökohdista voidaan rakentaa vammaisjärjestöjen asemia ja rooleja kuvaava asetelma, jossa kiinnitetään huomiota niiden asemaan paikallisessa toimintaympäristössä ja -kulttuurissa. Samalla on olennaista kiinnittää huomiota myös vammaisjärjestöjen paikallisen ja valtakunnallisen tason väliseen yhteistyöhön, siihen, miten järjestöt toimivat osana yleisempää sosiaalista järjestystä.

Järjestöjen toiminnan verkostomaisuus

Verkostoanalyysi tarjoaa kelpo tavan lähestyä järjestötoiminnan toimintamuotoja ja -alueita, sillä se kohdentuu kollektiiviseen toimintaan (esim. Löblich & Pfaff-Rüdiger 2011, 630–641; Alapuro 1998, 333). Esityksessäni tuon esille niitä piirteitä, jotka verkostoanalyysin näkökulmasta ovat tyypillisiä ominaisuuksia vammaisjärjestöjen toiminnassa esitetyissä asetelmissa.

Vammaisjärjestöjen keskeisimmät toimintamuodot on yhtäältä johdettu rakenteellisista ehdoista eli siitä, mikä niiden sisällöllinen osaaminen ja yhteiskunnallinen asema on. Yhtä olennaista näiden järjestöjen toiminnassa on niiden oma aktiivisuus, jonka avulla ne määrittävät itselleen politiikkaa ja paikkaa virallisten ja epävirallisten toimijoiden muodostamassa sosiaalisessa verkostossa. (Vrt. Alapuro, 333–335; Siisiäinen 1999, 32–33.) Luonnehdinta perustuu Pierre Bourdieun (esim. 1998) esitykseen reproduktiosta, jolloin voidaan ajatella, että rakenteellisista ehdoista lähtevä kolmannen sektorin toiminta on vain vallitsevien rakenteiden uusintamista. Toimiessaan sosiaalisessa verkostossa erilaiset liikkeet ja järjestöt – myös vammaisjärjestöt – ovat valtasuhteiden kentällä. Näin ajatellen esittämäni asetelma voidaan ymmärtää eri tasoilla olevien valtasuhteiden analyysiksi. Valtasuhteet näyttäytyvät eri tasoilla eri tavoin, mutta yhdessä ne muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla pyrin osoittamaan vammaisjärjestöjen todellisen paikan ja sisällöllisen merkityksen kolmannen sektorin toimijoina hyvinvointiyhteiskunnan ylläpidossa.

Ensimmäinen valtasuhteiden taso on vammaisjärjestö paikallisessa toimintaympäristössä ja -kulttuurissa. Tämän tason keskeisiä kysymyksiä ovat, kuinka paikallinen vammaisjärjestö on muotoutunut ja miten se määrittää

oman paikkansa politiikassa. Valtasuhteet jäsenyivät tällöin ainakin järjestöjen ja niiden avainhenkilöiden muodostamissa verkostoissa sekä suhteessa paikalliseen kunnallishallintoon ja -politiikkaan. Tällä tasolla erilaisten intressiryhmien edustus on yleensä päällekkäistä ja rinnakkaista, ja jos halutaan saada tarkempi kuva valtasuhteista, täytyy tarkastella myös muita valtasuhteiden tasoja. Keskeistä on kuitenkin, kykeneekö vammaisjärjestö vaikuttamaan yleisiin asioihin paikallisyhdistyksen kautta.

Toisena valtasuhteiden tasona on vammaisjärjestön paikallistason ja valtakunnallisen tason välinen yhteistyö. Keskusjärjestön harjoittamasta politiikasta riippuu, kuinka vapaasti esimerkiksi paikallistason vammaisjärjestön yhdistys voi toimia. Keskeisiä riippuvuuden elementtejä ovat taloudellinen tuki ja toimintapolitiikan itsenäisyys tai keskusjärjestöjohtaisuus. Taloudellinen tuki on yleensä ratkaiseva: se turvaa paikallistason toimintaedellytykset. Keskusjärjestöjen rahoitusmallit saattavat samalla ohjata myös paikallistason toimintaa, sillä tukimuotoiset rahat on tavallisesti käytettävä siihen toimintaan, mihin ne on osoitettu. Taloudelliseen riippuvaisuuteen perustuva toimintaedellytysten mahdollistaminen ei ole kuitenkaan yksiselitteinen valta- ja vuorovaikutussuhde organisaation ylätasolta ruohonjuuritasolle. Vammaisjärjestöissä suunniteltujen toimintojen laajuuden ja muodon todentavat lopulta paikallistason sosiaaliset verkostot eri toimijoiden kesken.

Edellä mainitut kaksi valtasuhteiden tasoa kertovat jo osaltaan siitä, millaisesta valtasuhteesta on kyse silloin, kun vammaisjärjestö on osa sosiaalista järjestystä. Vammaisjärjestöjen toiminta on hyvin lähellä järjestelmätasoisia lakisääteistä palvelutoimintaa. Tästä syystä hyvinvointijärjestelmällä on vankka asema myös vammaisjärjestöjen toimintaa ohjaavana organisaationa. (Saukkonen 2013; Suikkanen & Rostila 1999, 295–306). Lainsäädännön ohjaava vaikutus järjestötason palveluihin asettaa paikallistason järjestöt usein tilanteeseen, jossa riippuvuussuhde keskusjärjestötasoon on ilmeinen. Järjestön ylläpitämän palvelutoiminnan mahdollistavat taloudellinen tuki ja ammatillinen asiantuntijuus, jotka nekin ovat usein riippuvaisia keskusjärjestöstä. Vaikka yhteistyö paikallis- ja keskusjärjestön välillä toimisikin, yhtä tärkeä toiminnan onnistumisen edellytys on, että myös paikallistason sosiaaliset verkostot toimivat. Tämä piirre on tullut selkeästi esiin tutkittaessa 1990-luvun laman yhteyttä sosiaalipalveluiden muutokseen. Yleiset sosiaalis-taloudelliset trendit määrittävät lopulta vasta paikallistasolla johonkin neuvoteltuun muotoon (Simpura 2000). Tätä taustaa vasten nousee selkeästi esiin, että kolmannen sektorin toimijana vammaisjärjestössä on aina sisällytettyä kollektiivisen kamppailun ajatus. Vammaisjärjestö on järjestelmätason näkökulmasta julkisen hyvinvointipalvelun täydentäjä, ja täydentäjä siksi, että sen sisältämä muutoksen mahdollisuus olisi järjestelmätason kontrollissa.

Kaupallinen toimijuus ja järjestöt?

Edellä olen kuvannut erityisesti vammaisjärjestöihin mutta myös yleisemmin järjestötoimintaan kiinnittyviä verkostoaalyysien tasoja. Verkostoaalyysissa eri toimijaosapuolten taloudelliset, kulttuuriset ja poliittiset keskinäiset ja/tai vaikuttavat yhteydet tuottavat uudenlaista hyvinvointipolitiikkaa. Suomalainen hyvinvointiyhteiskunta perustuu hyvinvoinnin monituottajamallille. Siinä järjestöillä on ollut keskeinen rooli hyvinvoinnin ja terveyden edistäjänä, tuen ja palvelujen tuottajina sekä yhteiskunnallisina vaikuttajina.

Järjestöjen toimintakenttä on kuitenkin muutoksessa. Hyvinvoinnin monituottajamallin kehitystä on viime vuosina hallinnut markkinoistuminen ja pyrkimys parantaa yritysten toimintaedellytyksiä, mikä on aiheuttanut haasteita järjestöille. Järjestöjen palvelutuotanto on pienentynyt, ja järjestöt ovat myös alkaneet yhtiöittää palvelujaan. Samalla uusien palvelumuotojen kehittäminen on järjestöissä hiipunut. Kaupallinen toiminta ei kuitenkaan välttämättä pysty vastaamaan kaikkiin tarpeisiin yhteiskunnassa. Erityisesti pienten erityisryhmien ja heikoimmassa asemassa olevien henkilöiden kannalta standardisoituva, homogenisoituva ja suurille yrityksille keskittyvä palvelujärjestelmä on ongelmallinen kehityssuunta. Kehityskulku ei kuitenkaan ole väistämätön. Esimerkiksi EU:n kilpailulainsäädäntöön sisältyy mahdollisuuksia sosiaalipalvelujen suojaamiseen ja järjestöjen palveluntuotannon turvaamiseen näissä tilanteissa. (STM 2014.)

Tässä tilanteessa tarvitaan tietoa siitä, miten vammaisjärjestöt toimivat muuttuvassa toimintaympäristössä ja miten ne vastaavat – tai jättävät vastaamatta – sen tuomiin haasteisiin. Myös vammaisjärjestöjen tuottamien palvelujen ja tuen (laajasti ymmärrettynä) muotoa ja erityislaatua tulisi tutkia tarkemmin. Mikä on nykytilanteessa vammaisjärjestöjen rooli ja paikka? Mihin niitä tarvitaan? Tätä kysymystä selvitetessä tehdään samalla näkyväksi järjestöjen toiminnan seurauksia vammaisten ihmisten ja heidän läheistensä hyvinvoinnille. Näitä seurauksia on katsottava pitkällä aikavälillä ja laaja-alaisesti, heidän kansalaisuutensa rakentumisen kannalta.

Lähteet

Alapuro, R. (1998). Sosiaaliset verkostot ja kollektiivinen toiminta. Teoksessa Ilmonen, K. & Siisiäinen, M. (toim.) *Uudet ja vanhat liikkeet*. Tampere: Vastapaino, 333-347.

Bourdieu, P. (1998). *Järjen käytännöllisyys*. Tampere: Vastapaino.

Löblich, M. & Pfaff-Rüdiger, S. (2011). *Network Analysis: A qualitative*

approach to empirical studies on communication policy. The International Communication Gazette 73:7. 630–647.

Ruuskanen, P., Selander, K. & Anttila, T. (2013). *Palkkatyössä kolmannella sektorilla*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, työ ja yrittäjyys 20/2013.

Saukkonen, P. (2013). *Kolmas sektori – vanha ja uusi*. Kansalaisyhteiskunta, 1, 6-31.

Siisiäinen, M. (1996). Mihin yhdistyksiä tarvitaan? Teoksessa Virpi Riikonen & Martti Siisiäinen (toim.) *Yhdistys 2000*. Helsinki: Yhdistys 2000.

Siisiäinen, M. (1999). Sosiaalinen pääoma, valta ja kolmas sektori. Teoksessa Hokkanen, L., Kinnunen, P. & Siisiäinen, M. (toim.) *Haastava kolmas sektori*. Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta. Jyväskylä: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, 10-39.

Simpura, J. (2000). Lamauttiko lama sosiaali- ja terveystalvet? Teoksessa Kiander, J. (toim.) *Laman pitkä varjo*. Helsinki: VATT, 27-37.

Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen toimintaedellytysten kehittämistyöryhmän raportti 2014. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:4.

Suikkanen, A. & Rostila, I. (1999). Päättävä vuosituhat ja sosiaalinen järjestys. Teoksessa Hokkanen, L., Kinnunen, P. & Siisiäinen, M. (toim.) *Haastava kolmas sektori*. Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta. Jyväskylä: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto, 288-309.

Teittinen, A. (2000). *Miten tutkia vammaisuutta yhteiskunnallisena kysymyksenä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston sosiologian julkaisuja 65.

Pekka Kaunismaa, TKI-päällikkö ja Minna Rajalin,
projektipäällikkö, Humanistinen ammattikorkeakoulu

TYÖHYVINVOINNISTA TUOTTAVUUTTA – MYÖS JÄRJESTÖALALLA

Työhyvinvointi on noussut työelämän kehittämisen keskeiseksi teemaksi ainakin puheen tasolla. Kansantalous tulee saada nousuun lisäämällä työn tuottavuutta, vähentämällä työurien katkoksia ja jatkamalla työuria sekä niiden alku- että loppupäästä.

Usein esitetty väite työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisestä suhteesta on, että työhyvinvoinnin tukeminen edistää tuottavuutta ja tuloksellisuutta jopa kuusinkertaisesti panostukseen nähden. Vähentyneet sairauspoissaolot, myöhäinen eläköityminen ja hallinnassa oleva työntekijöiden vaihtuvuus ovat asioita, joita voidaan pitkällä aikavälillä seurata erilaisten mittareiden avulla. Tuloksellisuuden mittaaminen ei kuitenkaan ole yksiselitteistä. Millaisilla mittareilla osoitetaan vaikkapa innovatiivisuuden sidos työhyvinvointiin? Entä kuinka mitataan tuottavuutta voittoa tavoittelemattomalla kolmannella sektorilla? Tätä kysymystä tarkastelemme tässä tekstissämme.

Työelämän kehittämisen vaade ja painopisteet

Työelämän kehittämisstrategian tavoite on, että Suomen työelämä on Euroopan paras vuoteen 2020 mennessä. Meneillään oleva työelämän rakennemuutos uudistaa koko työn tekemisen: työtehtäviä häviää ja syntyy aivan uudenlaisia töitä. Toimihenkilö- ja työntekijäammattien välinen raja hämärtyy. Innovointi- ja uudistumiskykyä tarvitaan kaikilla sektoreilla, kun etsitään uudenlaisia avauksia ja markkinoita. Kehittämisen strategisia painopisteitä ovat myös luottamus ja yhteistyö, työhyvinvointi ja terveys sekä osaaminen. (TEM 2012.)

Talousskasvun kahtena tärkeimpänä osatekijänä pidetään tuottavuuden kasvua ja työhön osallistumisasetetta. (TEM 2012, 5) Työhön osallistumistasteen parantamisella tarkoitetaan usein mediakeskustelussa työurien pidentämistä: koulutuksesta työelämään siirtymisen tehostamista ja eläkeiän nostoa. Työurien pidentämiseen liittyvät oleellisesti myös työhyvinvoinnin edistäminen, työkyvyttömyyden ehkäiseminen ja osatyökykyisten työmahdollisuuksien parantaminen (Pöyhönen 2011). Työurien pidentämisen lisäksi niitä on myös eheyttävä: nuorten työelämään siirtymisen on tapahduttava nykyistä aiemmin ja työuran ei-toivotut katkokset on minimoitava. (Työ ja terveys 2012, 7).

Työssään hyvinvoivat ihmiset ovat yleensä innostuneita ja työlleen omis-
tautuneita. Hyvinvoivat työyhteisöt toimivat tehokkaasti ja laadukkaasti.
Työhyvinvoinnin puute aiheuttaa lisääntyneitä sairauspoissaoloja ja jopa
työkyvyttömyyttä (ks. esim. Ojala ja Ahonen 2003). Työelämän tutkijoiden
mukaan työhyvinvoinnin edistäminen heijastuu tuottavuuteen ja tulokselli-
suuteen. Pelkästään turhien sairauspoissaolojen karsiminen säästää vuosi-
solla suuria summia.

Yksilön työhyvinvointi on yhtäältä myös subjektiivinen kokemus, johon vai-
kuttavat työn koettu mielekkyys ja työntekijän osaaminen suhteessa tehtäviin.
Työntekijän voimien ja osaamisen lisäksi merkittävä rooli työhyvinvoinnin
rakentumisessa on myös työyhteisöllä, organisaatiolla ja sen johtamisella.
(Ks. esim. Manka ym. 2013.) Nykytulkinnan mukaan työhyvinvointi jäsentyy
sii useimmiten monitahoisena ilmiönä, johon vaikuttavat yksittäisen työntekijän
lisäksi koko työyhteisö ja organisaatio johtamiskäytäntöineen.

Hyvinvoivat työntekijät tekevät työtään laadukkaammin ja työhyvinvointi
heijastuu myös asiakkaiden, järjestötyössä myös toiminnassa mukana olevien
vapaaehtoisten hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. Toimiva työyhteisö ja hyvä
sosiaalinen ilmapiiri lisäävät halua työssä jatkamiseen. Työpaikoissa, joissa
on hyvä ilmapiiri ja runsaasti sosiaalista pääomaa, työntekijät sairastavat
vähemmän ja jäävät myöhemmin eläkkeelle. (Manka ja Larjovuori 2013, 10.)

Tuottavuuden mittaamisesta

Perinteisesti tuottavuudella käsitetään tuotosten suhdetta panokseen.
Julkisissa palveluissa tuottavuutta voidaan tarkastella kahdesta eri näkö-
kulmasta: (1) panoksella saavutettujen palvelusuuritteiden määrä tai (2)
panoksella saavutettujen palveluiden vaikuttavuus. (Kangasharju 2008,
7.) Järjestöalan tuottavuutta tarkastelevia tutkimuksia ei juurikaan ole löy-
dettävissä. Työhyvinvoinnin asiantuntijoiden Marja-Liisa Mankan, Kirsi
Heikkilä-Tammen ja Anne Vauhkonen (2012, 13) mukaan voittoa tavoittele-
mattomalla kuntasektorilla tuloksellisuus tarkoittaa taloudellisesti järkevästi
tuotettuja laadukkaita ja vaikuttavia palveluita, sujuvia toimintaprosesseja
sekä aikaansaapaa henkilöstä.

Tuottavuus on osa tuloksellisuutta, ja sen kehittämisellä pyritään siihen, että oikeita
asioita tehdään tarkoituksenmukaisella tavalla (Kuntatyönantajat 2011). Kolmas
sektori poikkeaa muista sektoreista, mutta myös järjestöjen on osoitettava, että
niille annetut resurssit kohdistuvat oikein ja vaikuttavasti. Minna Riikka Järvinen
tarkasteli Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakouluun tekemässään MBA-loppu-
työssä järjestöjen tuloksellisuutta. Järvisen (2011, 40) mukaan järjestösektorilla
tuloksellisuuden tärkeimmät mittarit ovat kunkin järjestön omat missiot, visiot ja
strategiat: ne lähtökohdat ja tavoitteet, jota toteuttamaan järjestö on syntynyt.

Järjestöjen missiot, visiot ja tavoitteet eroavat toisistaan. Jotta työhyvinvoinnin edistämistä pystytään tarkastelemaan suhteessa tuottavuuteen tai tuloksellisuuteen, on jokaisen järjestön taustasta tunnistettava tukityöllistämiseen liittyvät tavoitteet ja periaatteet sekä niihin käytettävä panos. Todennäköisesti toimintojen rahoitus vaikuttaa myös toiminnan tavoitteisiin, tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen.

Onko siis järjestötyön tuottavuudesta puhuminen turhaa retoriikkaa? Mielestämme ei. Ainakin voidaan tarkastella toiminnan laatua ja vaikuttavuutta. Oleellinen osa on perustehtävän mukaisen toiminnan toteuttaminen laadukkaasti ja mahdollisimman vaikuttavasti. Järjestöjen tuottavuuden tarkastelussa ei sovi unohtaa myöskään vapaaehtoistyöntekijöiden panosta. Kolmannen sektorin toiminnan tuottavuutta on tarkasteltava moniulotteisesti.

Järjestöjen tuottavuus

Kuten edellä jo totesimme, tuottavuus tarkoittaa yleisesti panosten ja tuotosten välistä suhdetta. Tuottavuus kasvaa, kun tuotanto lisääntyy suhteessa käytössä oleviin panoksiin. Tuottavuuden kolmantena elementtinä panosten ja tuotosten välissä on se, mitä ja miten tuotanto tehdään, organisaation sisäiset prosessit ja tapahtumat.

Tuottavuuden käsite ymmärretään ensisijassa liiketaloudellisin termein: taloudellisen panoksen ja markkinoilla saatavien tuottojen välisenä suhteena. Järjestöjen tuottavuuden pohdinnassa tämä on auttamattoman kapea näkökulma, sillä järjestöt eivät pääsääntöisesti pyri markkinoistuneeseen tavarantoimintaan. On siis avattava erikseen mitä tuotannon panokset, tuottamisen prosessit ja tuotokset ovat järjestöissä. Muutoin käy helposti niin, että liiketaloudelliseen käsitteistöön pohjautuva tarkastelu aiheuttaa väärintunnistamisen, jossa ei oteta huomioon järjestöorganisaatioiden erityistä luonnetta ja päämääriä.

Järjestöjen tuottavuutta tarkasteltaessa on huomioitava ensinnäkin, että merkittävä osa järjestöjen panoksista on muuta kuin rahaa tai materiaalista pääomaa. Toiseksi on otettava huomioon järjestöjen luonne pääsääntöisesti pieninä organisaatioina, joilla on omintakeinen hallinto ja runsaasti vapaaehtoista osallistumista sisältävät toimintaprosessit. Myös niiden tuotokset ovat omintakeisia: palvelujen tuottamisen ohella ne vahvistavat osallisuutta, lisäävät hyvinvointia ja vaikuttavat yhteiskunnallisesti.

Panokset ovat voimavaroja

Järjestöille taloudelliset voimavarat ovat ensiarvoisen tärkeitä. Niidet tulot koostuvat vaihtelevista lähteistä. Joillekin merkittävin tulolähde on palveluista ja tuotteista saatavat tuotot, toisille jäsenmaksut ja kolmansille avustukset. Jäsenmaksut ja avustukset eivät perustu välittömään taloudellisten tuottojen ja tuotannon väliseen linkkiin. Ne perustuvat pikemminkin luottamukseen: jäsenet tai muut rahoittajat luottavat siihen, että yhdistys tuottaa perustehtävään tai erillistehtäviin liittyviä tuloksia.

Järjestöjen resurssien erityispiirre on vapaaehtoistoiminnan suuri määrä, mutta sen merkitys tosin vaihtelee järjestöittäin vähäisestä todella merkittävään. Vapaaehtoistoimintaa ei voi suoraan rinnastaa palkattuun työvoimaan. Yhtäläistä on osaamisen hyödyntäminen ja päämääriä tavoitteleva toimintalogiikka, mutta eroja löytyy motivaation perusteista ja vapaaehtoisuuteen sisältyvästä intressipohjaisuudesta. Vapaaehtoista voi ohjata, kannustaa, vastuuttaa ja voimaannuttaa (kuten palkattua työvoimaakin), mutta käskemällä ja velvoittamalla ei vapaaehtoisten resursseja saada liikkeelle.

Järjestöjen tuottavuuden paikalleen asettamisessa ensimmäinen havainto onkin, että järjestöjen tuotannon resurssit perustuvat suurelta osalta luottamukseen, innostukseen ja sitoutumiseen. Panoksista merkittävä osa jää näkymättömiin ja tunnistamatta, jos niitä arvioidaan vain liiketoiminnallisena taloudellisen panoksen ja tulosten välisenä suhteena.

Tuotannon sisäiset prosessit ovat toimintaa

Edellä sanotun perusteella on selvää, että järjestöjen tuotannon prosessit eroavat puhtaiden ammattiorganisaatioiden (yritykset, julkisen sektorin organisaatiot) prosesseista. Järjestöissä on yleensä kaksi organisaatiota sisäkkäin: vapaaehtoistoimintaan perustuva kansalaistoiminnan organisaatio ja palkattuun henkilöstöön perustuva työn organisaatio. Ero niiden välillä on kuitenkin vain analyttinen, käytännön elämässä niillä on yhteinen hallinto ja yhteiset päämäärät.

Palkattuun henkilöstöön perustuvan työn organisaatiossa pätevät pitkälti samat tuottavuuden periaatteet kuin yrityksissä ja julkisorganisaatioissa. Tuottavuuden kasvua voi hakea tuottamisen prosessien parantamisella, tehtävien ja toimintojen priorisoinnilla, paremmalla johtamisella, osaamisen kehittämisellä ja työhyvinvoinnin parantamisella.

Kuitenkin voidaan tehdä muutamia reunamerkintöjä, miten nämä järjestötyön maailmassa painottuvat.

1. Pieni koko. Järjestöt ovat pääsääntöisesti pieniä työpaikkoja. Lukuun ottamatta suuria valtakunnallisia liittoja ja joitakin palvelutuotannon organisaatioita, voidaan puhua mikrotyöpaikkojen mosaiikista. Vertailukohtaa haettaessa suuret yritykset tai kuntasektorin organisaatiot eivät ole lähelläkään, mutta pk-yritysten ja erityisesti pienten yritysten kanssa järjestöillä on yhteisiä piirteitä. Tällaisille organisaatioille on ominaista hallinnon ja työn läheinen yhteys ja matala organisaatio.
2. Johtaminen. Merkitystä on myös sillä, että yhdistyksen hallituksella on työnantajan vastuu. Hallitukset koostuvat vapaaehtoistoimijoista, joiden mielenkiinto perustuu usein järjestöjen tarkoitukseen tai missioon. Työnantajaosaamisessa on todennäköisesti monissa järjestöissä merkittäviä puutteita. Tämä korostaa osaltaan järjestöjen palkatun johtajan (johtajiston) itsenäisyyttä ja vastuullisuutta.
3. Osaaminen. Suuressa osassa järjestöalan työtehtäviä työnkuva muodostuu useista osa-alueista. Järjestötyöntekijöille on tyypillistä, että heillä on järjestön varsinaiseen substanssiin liittyvien tehtävien lisäksi esimerkiksi henkilöstöhallintoon, taloushallintoon, varainhankintaan, viestintään, koulutukseen ja verkostoitumiseen liittyviä tehtäviä. Toisin sanoen tehtävänkuvat edellyttävät moniosaamista ja monenlaisia taitoja. Näin ollen korostettuun asemaan tulevat työn hallinta ja oppimisen taidot.
4. Työhyvinvointi. Pienissä organisaatioissa työhyvinvointi rakentuu merkittävältä osalta työn hallinnan kautta. Työyhteisöt ovat pieniä, hallinnon rakenteet korostavat työntekijöiden autonomista vastuuta työstään ja moniosaamista edellyttävät työtehtävät voivat olla työhyvinvoinnin riskitekijöitä.

Työn ja työprosessien hallinta on järjestötyöpaikoissa tuottavuuden keskeinen tekijä. Tämä on yleensäkin tyypillistä asiantuntijatehtäviin perustuvissa organisaatioissa. Tuottavuuden kehittämisessä olennaista on hakea ratkaisuja, jotka saavat aikaan parempaa työn hallintaa, toimivampaa osaamisen käyttämistä ja osaamisen aukkojen täyttämistä.

Vapaaehtoistoiminnan tuottavuuden kehittäminen on lähtökohdiltaan hyvin toisenlaista. Karkeasti luokitellen tuottavuutta voidaan nostaa neljällä tekijällä: motivoimalla vapaaehtoistoimijoita, johtamalla heidän toimintaansa ja työnjakoaan paremmin, etsimällä tehtäviä, joissa vapaaehtoistoimijat voivat hyödyntää osaamistaan paremmin sekä huolehtimalla vapaaehtoistoiminnan hyvästä hengestä ja jaksamisesta.

Tuotokset ovat yhteiskunnallisia vaikutuksia

Järjestöjen toiminnan tuotokset ovat merkittävältä osalta muuta kuin yritysten ja julkisorganisaatioiden tuottamat tavarat, hyödykkeet ja palvelut. Osa järjestöistä tuottaa myös palveluita, mutta erityisesti järjestöt tuottavat vaikutuksia. Esimerkiksi urheiluseura tuottaa palveluja, kuten urheilutapah-tumia, kuluttajien saataville. Mutta sen varsinainen toiminnan tarkoitus on kuitenkin tehdä osallistujien kesken mielekästä toimintaa ja saada aikaan yhteiskunnallisia vaikutuksia. Esimerkissä toiminnan tarkoitus on tehdä mahdolliseksi kiinnostava ja motivoiva osallistuva tekeminen (liikunnan har-rastaminen). Vaikutuksia ovat hyödyt osallistujille (esim. kohonnut kunto tai terveys) sekä välillisesti yhteiskunnalle (kohonnut kansanterveys).

Yhdistyksen tuottavuuden arvioinnissa tärkeää on analysoida tuotoksia jär-jestön tarkoituksen ja tavoitteenasettelun kannalta. Liiketaloudellinen näkö-kulma auttaa tässä asiassa vain vähän. Olennaisempaa on arvioida toiminnan vaikuttavuutta suhteessa tavoitteisiin ja yhteiskunnalliseen hyvinvointiin. Tunnetusti vaikuttavuuden arviointi on työlästä ja välittömien vaikutusten ulkopuolelle mentäessä monimutkaista toimintaa.

Pieni organisaatiokoko ja tuottavuus

Tekstimme alussa totesimme, että tuottavuuden kasvu on suomalaisessa yhteiskunnassa asetettu tavoitteet, joilla on kansantaloudellista merkitystä. Suomalaisista työpaikoista 3–4 prosenttia on järjestöissä, ja mainittu tavoite koskee tietenkin myös järjestötyöpaikkoja. On järkevää ja hyväksyttävää edellyttää järjestöiltä tuottavampia työprosesseja.

Tarkastelumme lopputulemana on, että tuottavuuden käsite soveltuu järjes-töjen tarkasteluun, mutta vain varauksin. Yritysten tai julkisorganisaatioiden toimintaan kehitetty tuottavuuden käsitettä ei voi suoraan soveltaa järjes-töihin, jos ne eivät ole vain ja ainoastaan palvelujen tuotantoihin tähtääviä organisaatioita. Jos järjestön toiminnassa jäsenten osallistumisella, kansa-laistoinnilla ja vaikuttamisella on merkitystä, tuottavuuden käsitettä on sovellettava järjestöspesifisti. Tämä tarkoittaa, että järjestöjen moniulottei-suus, niiden toiminnan tavoitteet ja vaikuttavuuden luonne on muistettava ottaa huomioon.

Pienyritysten työhyvinvointia koskevassa selvityksessä Mika Liuhamo (2015) toteaa pien- ja mikroyrityksillä olevan huomattavasti kapeammat mahdol-lisuudet hoitaa työhyvinvointia kuin keskisuurilla tai suurilla yrityksillä. Liuhamo (2015, 55) kirjoittaa, että työhyvinvointiin panostaminen näyttäy-tyy usein vain kulueränä, vaikka ”todellisuudessa työhyvinvointipanostuk-sissa on yrityksen kannalta poikkeuksetta investoinneista, mutta ongelmana

on panosten osuuden erottelu tuloksesta ja sitä kautta (...) kannattavuuden määrittely.”

Yhdistystyöpaikoissa asia lienee samansuuntainen. Panostaminen työn hallintaan, työn priorisointiin, osaamiseen, työyhteisön toimivuuteen ja työterveyteen vaatii resursseja ja työajan käyttöä. Lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna niiden kehittäminen vaatii resurssipanostuksia ja toimintamallien kehittämistä, mutta pitkäaikaisesti niiden tuoma hyöty lienee merkittävä.

Yksi ongelma saattaa olla myös, että työhyvinvoinnin ja työn prosessien kehittämisen työkalut ja menetelmät on usein laadittu isojen organisaatioiden tarpeisiin. Työtyytyväisyyskyselyt tai työhyvinvoinnin prosessimallit voivat näyttäytyä suoraan sovellettuna naurettavina, jos yhteisö muodostuu hallituksesta ja parista, kolmesta työntekijästä.

Pienissä organisaatioissa työn tuottavuuden kehittäminen meneekin niin sanotusti iholle eli käytännön työntekeksen arkeen. Yhdistyksissä se haastaa organisaation keskittymään perustehtävään ja ydintoimintoihin. Se haastaa myös työntekijöitä pienyhteisöllisesti ja omakohtaisesti huolehtimaan työn prosessien hallinnasta: työajan käytön itsesääteelyyn, työtehtävien priorisointiin, osaamisen tarkistamiseen ja pienen työyhteisön toimivuuteen. Pienessä organisaatioissa ei ole henkilöstöhallintoa tai työhyvinvointiyksikköä joka erillisenä huolehtisi näistä asioista. Yhdistyksen johtamisen kannalta mielekkäintä on ajatella hallituksen tehtävänä olevan enemmänkin mahdollistaa ja voimaannuttaa työntekijöitä, ja myös vapaaehtoistoimijoita, kuin laatia heille ohjelmia tai ulkoisia ohjeita tuottavuuden kehittämiseen.

Lähteet

Järvinen, Minna Riikka (2011). Järjestö tuloksen tekijänä. MBA-lopputyö. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. http://www.opinkirjo.fi/easy-data/customers/opinkirjo/files/kerhokeskus/jarjesto_tuloksen_tekijan/jarjesto_tuloksen_tekijana.pdf

Kangasharju, Aki (2008). *Tuottavuus osana tuloksellisuutta*. Helsinki: Kuntaliitto. <https://www.vatt.fi/file/personal/kangasharju/tuottavuus%20osana%20tuloksellisuutta.pdf>

Liuhamo, Mika (2015). *Pienyritysten kehittäminen ja työhyvinvointi*. Helsinki: Työterveyslaitos. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126947/KOKO_Pienyritysten%20kehitt%C3%A4minen%20ja%20ty%C3%B6hyvinvointi_uusi.pdf?sequence=1

Manka, Marja-Liisa & Heikkilä-Tammi, Kirsi & Vauhkonen, Anne (2012).

Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos ja Kuntoutussäätiö. http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf

Manka, Marja-Liisa & Larjovuori, Riitta-Liisa (2013). *Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen*. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos ja Kuntoutussäätiö.

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) 2012. *Työelämänkehittämisstrategia vuoteen 2020*.

Otala, L. & Ahonen, G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Helsinki

Henri Rinkinen, yhdistyskoordinaattori, MTKL **MIELENTERVEYDEN KESKUSLIITON YHDISTYSTOIMINNAN STRATEGIAN LUOMINEN JA JÄSENYHDISTYSTEN TUKEMINEN**

Suomi on yhdistysten luvattu maa. Yhdistysrekisterissä on noin 120 000 erilaista yhdistystä. Näistä toimivia on vähän yli puolet, eli noin 70 000 yhdistystä. Henkilöjäseniä järjestöissä on noin 15 000 000. Määrä on kolminkertainen asukaslukumme verrattuna. SOSTE – Suomen sosiaali- ja terveys ry:n mukaan valtakunnallisia järjestöjä pelkästään sosiaali- ja terveysalalla on noin parisataa. Kattojärjestöillä on kolmesataa piiriyhdistystä ja yli 8000 paikallisyhdistystä. Jo pelkästään näiden järjestöjen toimintaan osallistuu melkein miljoona suomalaista.

Jokainen kansalainen on varmasti jossain elämänsä vaiheessa ollut tekemisissä yhdistystoiminnan kanssa: koulujen vanhempainyhdistykset järjestävät monenlaista toimintaa koululaisten tueksi; moni on mukana urheilu- ja harrastustoiminnassa; ammattiyhdistykset tarjoavat tukeaan jäsenilleen työelämän monissa haasteissa. Yhdistysten luottamushallinnon on ainakin pidettävä kirkkaana se perustehtävä, joka säännöissä on kerrottu. Strategia puolestaan antaa työkalut luottamushallinnolle tuon perustehtävän toteuttamiseksi.

Mielenterveyden keskusliitto ry.

Mielenterveyden keskusliitto on 1971 perustettu kansalaisjärjestö. Liiton tarkoituksena on ”Suomen mielenterveyspotilaiden ja mielenterveyskuntoutujien yhdistysten keskus- ja yhteistyöjärjestönä valvoa ja ajaa heidän etujaan yhteiskunnassa, toimia asiantuntijana heitä koskeissa kysymyksissä ja tuottaa heidän tarvitsemiaan palveluja.”

Mielenterveyden keskusliittoon kuuluu tänä päivänä 160 toimivaa jäsenyhdistystä, ja niissä on noin 17 000 jäsentä. Raha-automaattiyhdistyksen (RAY) avustusten piirissä on noin 60 yhdistystä. Yhdistyksistä kolmasosa tulee toimeen alle 4 500 € vuosibudjetilla, ja viimeisen kolmanneksen vuosibudjetti on alle 2500€. Yhdistysten toiminta pohjautuu vapaaehtoistoimintaan ja vertaistukeen. Liiton vuosibudjetti on noin 4,5 miljoonaa euroa, ja liiton palkkalistoilla on noin 40 vakituista työntekijää.

Mielenterveyden keskusliitossa tehtiin yhdistystoiminnan strategia vuonna 2014. Sen tehtävä on tarkentaa liiton toimintaa suhteessa jäsenyhdistyksiin sekä tukea jäsenyhdistysten vapaaehtoista kansalaisjärjestötoimintaa. Strategian luomisen aikana liitossa tehtiin organisaatiomuutos ja uudistettiin jäsenyhdistyksille myönnettävien avustusten haku- ja raportointiohjeet sekä haku- ja raportointikriteerit.

Toimintaympäristön muutokset ja niiden vaikutukset

Mielenterveyden ongelmat ovat suurimpia syitä ennenaikaiselle eläkkeelle jäämiseen. Suomessa on tällä hetkellä 260 000 työkyvyttömyyseläkkeellä olevaa henkilöä. Joka päivä viisi alle 30-vuotiasta nuorta jää mielenterveysongelmien vuoksi työkyvyttömyyseläkkeelle. Masennuksen vuoksi alkanneiden työkyvyttömyyseläkkeiden määrä on kaksinkertaistunut 1990-luvun puolivälin jälkeen. Tutkimusten mukaan 40 000 heistä haluaisi töihin ja neljäsosalla on vähintään kohtalainen työkyky. Työtoimintaan osallistuvia mielenterveyskuntoutujia on vuosittain noin 9 000, joista puolet toivoo pääsevänsä työsuhteeseen työhön. Yhteensä vajaakuntoisia työnhakijoita on 90 000. Vuonna 2012 itsemurhan teki 873 henkilöä. Itsemurhakuolleisuus Suomessa on pientynyt 20 vuodessa yli 40 prosenttia.

Ennusteet kertovat, että mielenterveyden erikoissairaanhoidon avohoitokäynnit nuoris- ja lastenpsykiatrialla sekä sairaalahoidot lisääntyneet hoitotarpeen vuoksi lisääntyvät tulevaisuudessa. Koko mielenterveyskentän haasteena on laitoshoitopaikkojen väheneminen, avohoidon lisääntyminen ja kehittäminen. Tulevaisuudessa kokemuksellisuuden ja käyttäjälähtöisyyden tarve on yhä lisääntymässä palveluiden kehittämisessä. Järjestöjen rooli palveluiden kehittämisessä ja palveluiden tuottamisessa sekä järjestöjen vapaaehtois- ja vertaistoiminta on huomioitu esimerkiksi THL:n mielenterveys- ja päihdepalveluiden toteuttamissuunnitelmassa 2009–20015. Tämä rooli järjestöillä on myös kirjoittamishetkellä keskeneräisessä SOTE-uudistuksessa.

Strategiatyötä taustoittaneet yhteiskunnalliset muutokset

Mielenterveyden keskusliiton toiminnanjohtaja Olavi Sydänmaanlakka toteaa MTKL:n jäsenlehdessä Revanssissa 2/2014: ”Strateginen ajattelu on jatkuva toiminnan tila, jossa otetaan huomioon ulkopuolinen yhteiskunta ja mielenterveyskuntoutajat.”

MTKL:n tutkimuspäällikkö Heini Kapanen kokosi puolestan vuonna 2014 MTKL:n järjestöstrategiaa varten listan keskeisistä järjestön toimintaan liittyvistä yhteiskunnallisista muutoksista. Ne ovat:

- tarve julkisten palveluiden tuottavuuden parantamiseen;
- kunta- sekä sosiaali- ja terveyspalveluiden rakenteet ovat keskellä murrosta;
- väestö ikääntyy, työvoima vähenee, sosiaali- ja terveyspalveluiden tarve kasvaa;
- tarve työurien pidentämiseen ja työllisyysasteen nostamiseen;
- tarve työkyvyttömyysjaksojen lyhentämiseen ja osatyökykyisten työllistämiseen kasvaa;
- nuorten työllisyystakuu;
- työnteon muodot muuttuvat, työn henkinen kuormittavuus kasvaa;
- avopalvelujen, ennaltaehkäisevien ja matalan kynnyksen palveluiden puutteet;
- ihmisten välinen vuorovaikutus on saanut uusia muotoja sosiaalisen median myötä, uusyhteisöllisyys: perinteisen vuorovaikutuksen ja virtuaalivuorovaikutuksen sekoitukset;
- tieto- ja viestintäteknologian mahdollisuudet ennaltaehkäisevässä ja terveyttä edistävässä toiminnassa;
- individualismin muodot, eriarvoisuus, syrjäytyminen, tuloerot;
- ihmisten liikkuvuus ja monikulttuurisuus; sekä
- sosiaalinen, taloudellinen ja ekologinen kestävyys.

(Kapanen, Heini. MTKL:n strategia 2014.)

MTKL:n yhdistystoiminnan strategia

Mielenterveyden keskusliiton Liiton yhdistystoiminnan strategiassa määritellään MTKL:n jäsenyhdistysten tavoitteet, ne keinot, joilla tavoitteisiin päästään sekä mittarit, joilla mitataan, kuinka hyvin tavoitteisiin on päästy. Strategian kautta asetetaan myös toimintaan tarvittavat resurssit koko liitossa. Yhdistystoiminnan strategia määrittää myös liiton eri toiminnanlohkojen osuuden ja suhteen koko liiton yhdistystoimintaan. Yhdistystoiminnan strategian avulla pyritään auttamaan liiton jäsenyhdistyksiä tekemään niissä tehty työ näkyväksi.

Jokaisen yhdistyksen perustehtävän määrittää sen sääntöjen toinen pykälä, toiminta ja tarkoitus. Tuon tärkeän pykälän on oltava vähintäänkin koko hallituksen, ja mielellään myös mahdollisten työntekijöiden tiedossa. Koko yhdistyksen toiminta pohjautuu siihen, se kertoo syyn yhdistyksen olemassaololle ja määrittää koko yhdistyksen toiminnan suunnittelun, toteutuksen ja

toimintaa kuvaavat tunnusluvut, mittarit. Strategiassa puolestaan kuvataan, miten toimintaa suunnitellaan ja miten asetettuihin tavoitteisiin päästään. Strategiassa annetaan suunta organisaation tulevaisuudelle pitkällä aikavälillä, ja siinä hahmotellaan myös resepti organisaation menestykselle. Tärkeää on, että siihen sisältyy pohdinta siitä, miten organisaatio hyödyntää resurssejaan muuttuvissa toimintaympäristöissä. Maininnat organisaation ominaislaadusta ja tavoista, joilla se täyttää markkinoiden ja sidosryhmiensä odotukset sisältyvät hyvään strategiaan.

Strategiassa kerrotaan siis yhdistyksen peruslinja, toiminnan punainen lanka. Johdon ja koko toiminnan työkaluna se viitoittaa organisaatiolle suunnan, joka vie asetettuihin tavoitteisiin. Tämän lisäksi strategiaa tarvitaan kohdistamaan ja yhtenäistämään organisaation tekemisiä, rakentamaan organisaatiolle identiteettiä ja tuomaan johdonmukaisuutta toimintaan.

Strategiatyötä aloittaessaan MTKL:n johto määritteli, että MTKL:n jäsenyhdistykset ovat toiminnassa keskeisellä sijalla. Liiton päästrategian alastrategiana olevaa yhdistystoiminnan strategiaa on tehty käsi kädessä yhdessä päästrategian kanssa. Päästrategiassa kaiken toiminnan läpäiseviksi teemoiksi eri painopistealueilla asetettiin kolme asiantuntijuutta ja kansalaislähtöinen yhdistystoiminta. Kolmen asiantuntijuuden kokonaisuus koostuu kuntoutujan, kuntoutumiskokemuksen omaavan kuntoutuneen henkilön ja alan ammattilaisen asiantuntijuuksista. Kansalaislähtöinen yhdistystoiminta tarkoittaa MTKL:ssä sitä, että MTKL toimii keskus- ja yhteistyöjärjestönä, joka valvoo ja ajaa jäsenyhdistysten etua.

MTKL:n yhdistystoiminnan strategia luotiin nimenomaan jäsenyhdistysten tarpeista käsin. 2013–2014 vuodenvaihteessa keräsin MTKL:n jäsenyhdistysten näkemyksiä ja kokemuksia strategian pohjaksi. Kaikkiaan tiedonkeruutilaisuuksiin osallistui 60 jäsenyhdistystä. Informantit olivat lähinnä luottamushallinnon edustajia, mutta mukana oli myös jäsenyhdistysten työntekijöitä. Pidin tärkeänä, että alkuun mukana oli mahdollisimman monenlaisia tahoja, jotka ovat yhdistystoiminnassa mukana toiminnan eri tasoilla ja rooleissa. Varsinainen strategia luotiin kevään ja syksyn 2014 aikana. Haasteena oli yhdistystoiminnan strategian luominen yhtä aikaa organisaatiomuutoksen ja jäsenyhdistysten saamien avustuksien hakuja raportointikriteerien kanssa.

Yhdistystoiminnan strategian on tarkoitus auttaa MTKL:n jäsenyhdistyksiä muun muassa toiminnan suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa. Strategian on tarkoitus myös antaa työkaluja toiminnan kuvaamiseen. Sen lisäksi strategia ja jäsenyhdistyksen liitolta hakemat ja saamat tukevat toisiaan. Eri-laisia avustuksia hakiessaan jäsenyhdistykset voivat vedota liiton yhdistystoiminnan strategiaan. Kaiken kaikkiaan tavoitteena on tukea ja aktivoida liiton jäsenyhdistysten tekemää, vapaaehtoista vertaistukeen pohjautuvaa kansalaisjärjestötoimintaa.

Strategian jalkauttaminen

MTKL:n yhdistystoiminnan strategia valmistui syyskuussa 2014. Suuri haaste oli ja on sen jalkauttaminen jäsenyhdistyksiin. Oman aikansa kouluttamisen ja viestinnän avulla lisäksi ottaa se, että strategia muuttuu jäsenyhdistyksissä osaksi niiden toiminnan suunnittelua ja toimintaa. Sillekin on varattava aikaa. Toiminta jäsenyhdistyksissä pohjautuu vapaaehtoisuuteen: jokainen jäsenyhdistys päättää itsenäisesti omasta toiminnastaan. Liitto ei voi määrätä, mitä jäsenyhdistys saa ja mitä se ei saa tehdä. Strategian ottaminen osaksi jäsenyhdistysten toimintaa tapahtuu, jos on tapahtuakseen, motivoinnin kautta, mikä sekään ei käy ihan hetkessä. Yhden pulman luo se, että yhdistyksissä toiminnasta vastaavat hallitukset valitaan vuosittain. Tämä taas tuo oman haasteensa toiminnan kehittämisessä ja suunnittelussa: esimerkiksi koulutuksen ja tiedon jakamisen tarve liiton jäsenyhdistyksissä on jatkuvaa. Sen lisäksi, että jäsenyhdistysten hallitukset valitaan vuosittain, niiden toiminnassa mukana olevat henkilöt ovat vapaaehtoisia. Vapaaehtoisen henkilö on toiminnassa tietyn aikaa, ja myös vapaaehtoisia on tuettava ja koulutettava.

Yhteiskuntatieteiden tohtori Liisa Hokkanen, Lapin yliopistosta tutki MTKL:n jäsenyhdistyksiä ja niiden aktiiveja 2013–2014. Hän oli erityisen kiinnostunut MTKL:n jäsenjärjestöissä tehtävän työn vaikutuksista yksilöihin. Vastaajat arvioivat sekä positiivisiksi että negatiivisiksi kokemiaan vaikutuksia. Moni vastaaja totesi, että osallistuminen toimintaan on ollut mielekästä, se on tuonut mukanaan elämän mielekkyyden kokemuksia, mitkä saattavat olla vähissä tai puuttua kokonaan mielenterveyden ongelmista kärsiviltä. Jo tämä tulos kertoo MTKL:n jäsenjärjestöjen tekemän työn tärkeydestä. Mielekkyyden ohella vahvoja myönteisiä vaikutuksia olivat yhteisöön kuuluminen sekä kuululuksituleminen. Myös nämä liittyvät olennaisesti mahdollisuuteen toteuttaa sosiaalista ihmisyyttä.

Talous

MTKL:n yhdistystoiminnan strategiatyössä on tietoisesti jätetty ottamatta kantaa talouteen. Strategiassa on pyritty kuitenkin huomioimaan ne periaatteet, joilla jäsenyhdistykset voivat hakea MTKL:n jakamaa jäsenyhdistyksille maksettavaa avustusta. Yhdistykset toimivat itsenäisesti. Taloudellinen tuki ja ohjaus liiton ja jäsenyhdistysten välillä toteutuu muiden prosessien kautta. Raha-automaattiyhdistys myöntää Mielenterveyden keskusliitolle avustusta, jota voidaan jakaa edelleen pienten jäsenyhdistysten toiminnan tukemiseen ja kehittämiseen. Jatkossa nimitän tätä AK6-avustukseksi. RAY myöntää myös muille valtakunnallisille liitoille vastaavaa avustusta, joita ne edelleen jakavat omille jäsenyhdistyksilleen toiminnan turvaamiseksi ja kehittämiseksi.

Olen uudistanut marraskuun 2013 ja huhtikuun 2014 välisenä aikana MTKL:n jäsenyhdistyksille jaettavan AK6-avustuksen selvitys- ja raportointiohjeet ja -lomakkeet, avustuksen jakoperiaatteet ja avustusten hakulomakkeet ja -ohjeet. Avustuksia myönnettiin aikaisemmin yhdistyksen jäsenmäärään perusteella, mutta nyt painopistettä haluttiin siirtää selkeästi toiminnan tukemiseen ja toteuttamiseen.

Lomakkeiden lisäksi yhdistykset toimittavat Mielenterveyden keskusliittoon toimintasuunnitelman, talousarvion, syyskokouksen pöytäkirjan, tilinpäätöksen, tuloslaskelman, taseen, toiminnantarkastajan/tilintarkastajan lausunnon, toimintakertomuksen ja kevätkokouksen pöytäkirjan. Nämä normaaliin yhdistyksen toimintaan liittyvät asiakirjat toimitetaan MTKL:oon, jotta voidaan varmistua yhdistyksen olevan aktiivisesti elossa. Syyskokouksen pöytäkirjoista saadaan tieto yhdistyksen seuraavan vuoden hallituksesta ja tulevasta toiminnasta. Toimintasuunnitelmista ja -kertomuksista pystytään toteamaan myös se, miten hyvin ne seuraavat MTKL:n yhdistystoiminnan strategiaa.

Viikoittain MTKL:n jäsenyhdistysten vapaaehtoiisiin vertaistukiryhmiin ja yhdistysten muuhun toimintaan osallistuu vähintäänkin tuhansia ihmisiä. Yhdistystoiminta muuttuu. Tarvitaan enemmän ihmisten johtamista. Vapaaehtoiset valitsevat entistä enemmän, missä ja miten he vapaaehtoisina toimivat. Tämän vuoksi yhdistyksen puheenjohtajalta vaaditaan enenevässä määrin taitoja johtaa yhdistystä. Ihmisille on tarjolla paljon vaihtoehtoja erityyppiseen vapaaehtoistyöhön, paletti, josta jokainen voi valita oman uransa vapaaehtoistyössä, on laaja.

Erityisesti yhdistysten puheenjohtajat tarvitsevat muuttuneessa tilanteessa uudenlaista koulutusta, sillä nykyään oikeastaan kaikki johtaminen (ei vain yhdistysten) painottuu enemmän ihmisten kuin asioiden johtamiseen. Koulutuksen tulisi antaa työkaluja muun muassa ryhmän ohjaamiseen, vuorovaikutukseen, osallistamisen mahdollisuuksiin, motivointiin ja vapaaehtoisena jaksamiseen. Vapaaehtoisten johtaminen tulisi painottua tänä päivänä enemmän ihmisten johtamiseen erityisesti, jos yhdistyksissä halutaan pitää entiset ja uudet vapaaehtoiset mukana toiminnassa. Haasteena on levittää uusi johtamisen ajattelutapa niin, että puheenjohtajat näkevät asijahtamisen rinnalle nousseen ihmisten johtamisen yhtä tärkeänä, jopa tärkeämpänä.

Kehittämisaatuksia, omia pohdintoja

MTKL:n organisaatiomuutoksen lähtökohtana ovat olleet selkeästi ensisijaisesti taloudelliset lähtökohdat. Organisaatiomuutoksen toisena tavoitteena on ollut eri toiminnanlohkojen välisen yhteistyön lisääminen. Selkeitä

tavoitteita ei organisaatiomuutokselle määritelty, myöskään muutosten vaikutusta eri toimintoihin tai henkilökuntaan ei tarkemmin mietitty.

Samaan aikaan organisaatiomuutoksen kanssa tehty strategiatyö on asettanut henkilökunnan uuden ajattelun ja uudenlaisen tekemisen eteen. Organisaatiota alettiin muuttaa ennen kuin strategia ja strategiset tavoitteet ja tavoitteisiin liittyvät mittarit oli määritelty. Yhtäältä tämä on tarjonnut mahdollisuuden päästä irti vanhoista toimintatavoista ja -kulttuureista. Vaarana on kuitenkin ollut ja on edelleen, että muutoksen loputtua olemme takaisin lähtötilanteessa.

MTKL:n henkilökunta on ottanut muutoshasteen vastaan kohtuullisen avoimin mielin. Suhtautuminen muutoksiin on ollut varovaisen positiivista, ja henkilökunta on ymmärtänyt muutostarpeen. Muutos on nähty mahdollisuutena. Haasteena on organisaation rakentaminen strategian mukaisiin tavoitteisiin nähden sopivaksi. Haasteita asettaa erityisesti uudenlaisten yhteistyömuotojen rakentaminen eri toiminnanlohkojen välillä.

Strategian kehittäminen tilanteessa, jossa samaan aikaan on ollut meneillään organisaatiomuutos, on ollut vaikeaa. Strategiatyölle on ollut selkeä tarve, koska sitä ei ole aikaisemmin ollut. Organisaatiomuutos aloitettiin selvästi taloudellisten seikkojen pohjalta, eikä siinä tuoksinassa ehditty pohtia tarkemmin, millaisiin haasteisiin muuttuneella organisaatiolla vastattaisiin. Mitkä syyt johtivat sinänsä tarpeelliseen liiton strategian ja sen alastrategian, yhdistystoiminnan strategian luomiseen? Yhtä kaikki, toiminnan kuvaaminen ja etenkin vapaaehtoistoiminnan vaikutusten kuvaaminen on tullut koko ajan tärkeämmäksi yhdistysten oman toiminnan kehittämiseksi. Toiminnan ja sen vaikutusten kuvaus on tärkeää jo yksin resurssien hakemisen kannalta. Organisaatiomuutoksella on pyritty myös purkamaan erilaisten toiminnanlohkojen muodostamia ”taskuja”, joiden keskinäinen kilpailu saattaisi pahimmillaan invalidisoida koko järjestön.

Nyt on kuitenkin aikaansaatu koko liittoa koskeva strategia ja sen yhdeksi alastrategiaksi yhdistystoiminnan strategia. Strategian luominen ja sen jalkauttamien jäsenyhdistyksiin on haastava ja aikaa vievä prosessi. Liitolle on kuitenkin luotu perustavaa laatua oleva pohja, jota ei ihan heti tarvitse muuttaa.

Strategia on se pohja, johon koko liito toiminta perustuu. Se sisältää liiton pitkän tähtäimen toiminta-ajatuksen. Vuosittaisista säätöä toiminnan suuntaan, määrää ja laatuun tehdään muun muassa resursoimalla eri toimintoja, miettimällä toimintaa kuvaavia mittareita sekä vertaamalla aikaansaatuja tuloksia suhteessa tavoitteisiin ja resursseihin.

Jatkossa organisaatiota, strategiaa ja toimintaa muutettaessa tavoitteet kannattaa määrittää selkeämmin, toimintaa kuvaavat mittarit tulee miettiä

paremmin, muutosta tulee johtaa paremmin ja tavoitteisiin pääsemiseksi toiminta tulee olla oikein resursoitua. Muutosta tukee monesti se, että osaava henkilökunta ja johto yhdessä miettivät, miten asetettuihin tavoitteisiin päästään. Se sitouttaa väen tavoitteisiin ja vähentää muutosvastarintaa. Samalla pystytään löytämään tai miettimään mahdolliset ongelmakohtat, jotka voivat jatkossa olla toiminnan tai sen kehittämisen esteenä.

Tulevaisuudessa hyödyntäisin muutosta tehtäessä erilaisten työkalujen käyttöä. Yksi hyvä työkalu mielestäni on sinisen meren strategia. Se sopii tilanteisiin, joissa mietitään toiminnan uusia suuntia. Alun perin se on kehitetty liiketoimintaan, ja sen perusajatuksena on uusien markkinoiden luominen ja löytäminen. Sinisellä valtamerellä viitataan kilpailemattomiin markkinoihin, jotka ovat saavutettavissa. Strategian luojat painottavat, että ei ole olemassa pysyvästi erinomaisia yrityksiä tai toimialoja, vaan menestyvät yritykset ovat valinneet kasvavan alan tai ovat osanneet tehdä oikeita strategisia siirtoja. Sinisen meren strategia sopii myös järjestökentälle, sillä se auttaa järjestötoimijoita tarkastelemaan nopeasti muuttuvaa toimintaympäristöään perinteistä poikkeavista näkökulmista ja hakemaan uudenlaisia toimintamuotoja muuttuviin tarpeisiin. Strategiaa voi esimerkiksi hyödyntää tilanteessa, jossa halutaan tavoittaa uusia jäseniä. Olennaista on siis pohtia kriittisesti sitä, minkälaiset arvot ja uudet toimintamuodot ovat kohderyhmille tärkeitä nyt ja tulevaisuudessa. Muutosta määriteltäessä miettin jatkossa tarkemmin sen, mitä olemme tekemässä, kenelle ja miksi. Tavoitteiden määrittelyn jälkeen tulee miettiä, miten ja millä resursseilla tavoitteisiin päästään ja miten toiminnan tuloksia mitataan.

Lähteet:

Kapanen, Heini. *MTKL:n strategia 2014*

Hokkanen, Liisa (2014). *Mielenterveysaktiivien toiminta-kysely Mielenterveysaktiivien toimijoille*. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja B. Tutkimusraportteja ja selvityksiä

Olavi Sydänmaanlakka, *Revanssi-lehti 2/2014*

Hanna Laitinen, lehtori, Humanistinen ammattikorkeakoulu

JÄRJESTÖTOIMINTA KEHITTÄMISEN KOHTEENA – MITÄ KEHITETÄÄN?

Järjestötoiminta muuttuu ja muovautuu väistämättä samalla, kun toimintaympäristö ja siinä tarjoutuvat mahdollisuudet ovat muutoksessa ja järjestöt määrittävät toimintansa tarpeita ja mahdollisuuksia uudelleen. Sopeutuvan muutoksen lisäksi järjestöissä tehdään paljon myös aktiivista uuden toiminnan kehittämistyötä. Tässä tekstissäni jäsenmän järjestöjen kehittämispyrkimyksiä tiivistän niitä muutamaa ulottuvuuteen. Esitykseni perustuu järjestötyön opetuksen ja opinnäytetöiden ohjauksen myötä saamiini kokemuksiin sekä havaintoihini järjestöjen kehittämistehtävissä.

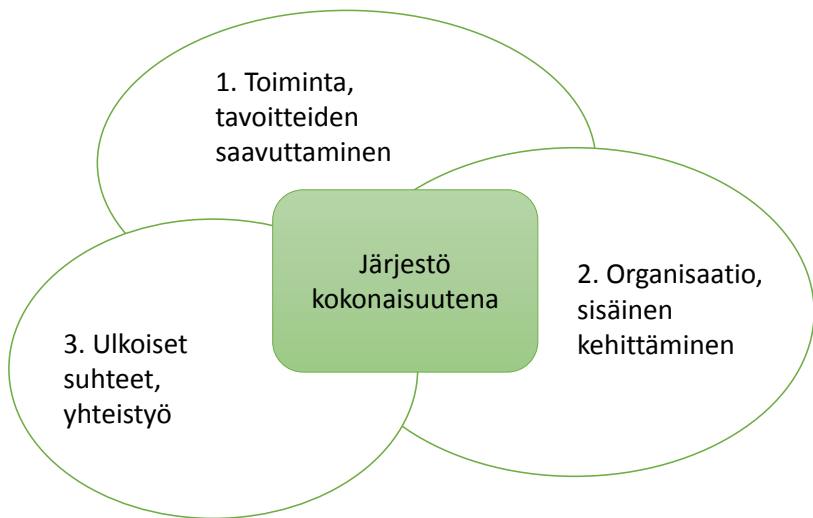
Aluksi tarkastelen, mitä järjestöissä kehitetään. Samalla teen koostetta siitä, millaisia asioita Humakin opiskelijat ovat opinnäytetöidensä kautta kehittäneet järjestöissä vuosina 2014–2015. Toiseksi erittelen erilaisia järjestöjen kehittämisen tapoja esitellen viisi erilaista vastausta kysymykseen, miten järjestöjä kehitetään. Lopuksi pohdin lyhyesti, millaista kehittämisyhteistyötä järjestöt ja Humak ovat tähän mennessä tehneet ja millaisia kehittämisen suuntia voitaisiin tulevaisuudessa lähteä kokeilemaan.

Mitä kehitetään ja miksi?

Järjestön kokonaisvaltainen tai jonkun sen toimintalohkon kehittäminen on tuttua puuhaa luultavasti kaikille järjestötoiminnassa mukana olevalle. Hyvä niin, koska tuskin kukaan jaksaa innostua toiminnan samanlaisesta pyörittämisestä vuodesta toiseen. Usein kehittämistä tehdään oman työn tai vapaaehtoistoiminnan osana, toisinaan kehittämisen avuksi pyydetään ulkopuolista apua. Humakissa tuota apua voi tarjota opiskelija, lehtori, yliopettaja, kehittäjä tai jotkut näistä yhdessä.

Kun kehittämistä aletaan suunnitella, ensimmäinen raja-alue koskee kehittämisen kohdetta. Kuviossa 7 olen jakanut vaihtoehdot kolmeen ryhmään: varsinaisen toiminnan kehittämiseen, organisaation kehittämiseen ja ulkoisten suhteiden kehittämiseen. Neljänneksi järjestöä voi kehittää kokonaisuutena esimerkiksi laatu- tai strategiatyön kautta.

Järjestön toiminta on luultavasti se osa järjestötoimintaa, jonka kehittämiseen on helpointa tarttua, ja sitä tehdään myös jatkuvasti osana työntekijöiden ja vapaaehtoisten toiminnan vetäjien työtä. Toiminnan järjestäjät



Kuvio 7. Järjestön kehittämisen ulottuvuuksia

arvioivat omaa onnistumistaan, tapahtumien osallistujilta kerätään palautetta, vähäisen osallistujamäärän tai toiminnan kustannusten syitä pohditaan ja niiden tilalle kehitetään uusia tapoja tehdä asia tai päästä kohti haluttua tavoitetta. Laajempaa toiminnan kehittämistä toteutetaan usein projektin muodossa, jolloin kehittämiseen voidaan hankkia erillistä rahoitusta.

Kehittämisen lähtökohtana on usein havainto siitä, että toiminta ei saavuta tavoitteitaan riittävän hyvin tai että toiminnan vaikuttavuus jää haluttua vähäisemmäksi. Monet Humakin yhteisöpedagogiopiskelijat ovat osallistuneet järjestöjen toiminnan kehittämiseen opinnäytetöissään. Vuosina 2014–2015 opiskelijat ovat kehittäneet muun muassa nuoriso- ja varhaisnuorisotoimintaa (Aarnio 2014; Tanskanen 2014) globaalikasvatuksen ja rasisminvastaisen työn menetelmiä (Laurila ja Hemmilä 2014; Steenbeck 2014), nuorten globaaleja yhteistyöhankkeita (Ådahl 2015), ylisukupolvista toimintaa (Usmi 2015), vertaistoiminnan menetelmiä ja vaikuttavuutta (Kukkonen 2014; Viljamaa 2014) sekä yhteislähtöistä toimintaa (Ypyä 2014). Näiden opinnäytetöiden kautta on luotu ja otettu käyttöön uusia toimintatapoja sekä tuotettu järjestöille tietoa ja välineitä toimintansa kehittämiseen myös jatkossa.

Kun järjestöä kehitetään organisaationa, kehittämisen tavoitteena on parantaa organisaation toimivuutta ja sujuvuutta sekä varmistaa, että järjestön toimijat – jäsenet, vapaaehtoiset, luottamushenkilöt ja työntekijät – pääsevät

osallistumaan organisaation toimintaan parhaalla mahdollisella tavalla. Humakin opiskelijoiden tarkastelun ja kehittämisen kohteena ovat viime vuosina olleet muun muassa johtaminen ammattijohtajan ja luottamusjohtajan näkökulmista (Cerina 2015; Järvinen 2014; Rantanen 2014), organisaation eri osien väliset suhteet (Dufva & Järvinen 2014) sekä nuorten osallisuutta järjestössä (Seppänen 2015). Uudempaan näkökulmana järjestöjen kehittämisestä työntekijöiden näkökulmasta on esiin noussut työhyvinvoinnin kehittäminen (Savolainen 2015; Uusimäki 2015). Työt ovat tuottaneet järjestöille tietoa organisaatioiden toiminnasta sekä ideoita ja malleja sen kehittämiseen.

Useiden Humakin opiskelijoiden tekemät kehittämistehtävät ovat liittyneet järjestöjen vapaaehtoisten osallistumiseen ja motivaatioon sekä vapaaehtoistoiminnan organisointiin. Opinnäytetyöt antavatkin monipuolista kuvaa vapaaehtoisten motivaatiosta, kokemuksista ja organisoinnin mahdollisuuksista erityyppisissä järjestöissä (ks. Laine 2014; Lillman 2014; Silvonen 2014; Toropainen 2015). Lisäksi niissä on tarkasteltu muun muassa sukupuolisen- ja sukupuolensiteettien vapaaehtoistyötä (Kujala 2014), vapaaehtoisen osallistumisen mahdollisuuksia sosiaalisessa mediassa (Salmijärvi 2014) ja talkootyön organisointia (Murto 2014). Opinnäytetöiden myötä järjestöt ovat saaneet tietoa järjestönsä vapaaehtoisista sekä heidän odotuksistaan ja kokemuksistaan vapaaehtoistyössä sekä ideoita vapaaehtoistyön kehittämiseen tulevaisuudessa. Järjestön ulkoisten suhteiden ja yhteistyön kehittämistä tarkastellaan nykyisin usein verkostotyön kautta. Tähän voidaan liittää myös ulospäin suuntautuva viestintä. Humakin opiskelijat ovat viime vuosina olleet opinnäytetöidensä myötä mukana kehittämässä muun muassa alueellista verkostotyötä (Salminen 2015), yritys yhteistyötä (Laukkanen & Örthen 2015) sekä järjestötiedotuksen välineitä (Lind & Ramberg 2014).

Järjestön kokonaisvaltaisessa kehittämisessä järjestötyön ulottuvuuksia tarkastellaan yhdessä. Strategiatyössä tavoitteena on kirkastaa järjestön perustehtävä mahdollisesti muuttuneissa olosuhteissa ja varmistaa, että järjestö on kokonaisuudessaan viritetty menemään samaan suuntaan. Strategia pyritään usein laatimaan yhdessä järjestön eri toimijoiden kanssa, mikä sitouttaa heitä samalla yhteiseen päämäärään ja strategiatyössä tehtäviin valintoihin. Siksi strategiatyö on yleensä pidempi ja laajempi prosessi kuin mihin Humakin opiskelijat voivat opintojensa osana osallistua. Järjestöjen strategiatyöhön liittyvät opinnäytetyöt ovatkin usein luonteeltaan strategiatyötä tukevia jäsenkyselyitä tai esiselvityksiä (esim. Reijo 2015).

Miten kehitetään?

Järjestötoiminnan kehittämisessä voidaan käyttää hyväksi samoja menetelmiä ja toimintatapoja kuin missä tahansa toiminnan kehittämisessä. Esitteen tässä viisi kehittämisen lähestymistapaa, joita olen havainnut käytettävän erityisesti kolmannella sektorilla toimivien järjestöjen kehittämiseen: jäsenlähtöinen kehittäminen, osallistava kehittäminen, arvioiva kehittäminen, kokeileva kehittäminen ja osaamisen lisääminen. Lähestymistapojen erilaisten painotuksien kuvaamisen vuoksi pidän ne esittelyssäni erillään, vaikka ne todellisuudessa yhdistyvätkin monin tavoin.

Jäsenlähtöisessä kehittämisessä lähdetään liikkeelle nimenomaisesti järjestön jäsenistä. Ajatuksena on tällöin, että järjestö on ensisijaisesti olemassa jäseniään varten. Jos jäseniä yhdistävä intressi katoaa tai jäsenet eivät enää koe saavansa jäsenyydeltä odottamiaan asioita, järjestön olemassaolo tulee kyseenalaiseksi. Kehittämisen kimmokkeena voi olla havainto jäsenmäärien laskusta tai osallistujamäärien vähenemisestä. Usein liikkeelle lähdetään tekemällä kaikki jäsenet kattava jäsenkysely tai osan jäsenistä kattava haastattelututkimus. Kysymysten kautta halutaan selvittää, miksi jäsenet ovat liittyneet järjestöön, mitä he siltä odottavat ja mitä ovat jo saaneet, millaisia toiveita heillä on toimintaa kohtaan ja minkälaisissa toiminnoissa he olisivat valmiita ottamaan aktiivisempia rooleja itse esimerkiksi vapaaehtoisina. Jäsenkyselyiden ongelma on usein se, että vastausprosentit jäävät pieniksi. Jo pientäkin vastausmäärää analysoimalla järjestö voi kuitenkin tehdä uusia painotuksia tai kehittää uudenlaista toimintaa.

Osallistava kehittäminen lähtee liikkeelle ajatuksesta, että järjestön jäsenet ja muut toimintaan osallistuvat ihmiset, toimintaa järjestävät työntekijät ja vapaaehtoiset sekä erilaisten työryhmien ja päätöselinten jäsenet olisivat parhaita resurssihenkilöitä kehittämään järjestöä, mutta heidän ajatuksensa ja ideansa eivät tule kuuluviin ilman, että siihen kiinnitetään erityistä huomiota. Tähän pyritään järjestämällä avoimia kehittämisfoorumeita, strategiapäiviä, ideapajoja, aivoriihiä, tulevaisuusverstaita tai muita tilaisuuksia ja käyttämällä niissä monipuolisia ja tarkkaan harkittuja osallistavia menetelmiä. Tällä tavalla pyritään usein varmistamaan, että tilaisuuksiin osallistuvat ihmiset ovat itse myös halukkaita panemaan yhdessä tehdyt suunnitelmat täytäntöön. Ihmiset sitoutetaan saman tien toimintaan.

Arvioivassa kehittämisessä katse suuntautuu tarkemmin jo olemassa olevan toiminnan tai koko organisaation nykytilaan. Periaatteessa jokainen pienikin yhdistys voi sisällyttää arvioivan otteen toimintaansa verratessaan tekemäänsä toimintasuunnitelmaa todellisuuteen ja kirjoittaa arvioivan toimintakertomuksen, joka toimii kehittämisen pohjana seuraavan vuoden suunnitelmalle. Viime aikoina arviointiin on alettu kiinnittää huomattavasti aiempaa suurempia odotuksia ja siihen on kehitetty monenlaisia menetelmiä.

Näin erityisesti siksi, että julkiset rahoittajat haluavat saada näyttöön perustuvia osoituksia siitä, mitä avustusrahalla on saatu aikaan. Arvioinnin valmistelu alkaakin jo toiminnan suunnitteluvaiheessa, kun tavoitteiden saavuttamisen arviointiin kehitetään seurattavia mittareita. Vaikka arviointi sinänsä suuntautuu menneisyyteen, sen tavoite on usein tuottaa tietoa, jonka perusteella voidaan tehdä päätöksiä toiminnan kehittämiseksi jatkossa. Hyvä arviointi tuottaakin johtopäätöksensä myös suosituksia tulevaisuutta ajatellen.

Kokeilevan kehittämisen idea perustuu periaatteessa yrityksen ja erehdyksen kautta oppimiseen. Toki erilaisista pilottihankkeista ja testauksista on opittavissa enemmänkin kuin vain se, onnistuuko joku uusi toiminta vai ei. Hyvin suunnitelluissa kokeiluissa kerätään tietoa ja arvioidaan testattavaa toimintaa jatkuvasti niin, että kokeilulla on osittaista sovellusarvoa, vaikka se ei täysin onnistuisikaan.

Osaamisen kehittäminen on lähtökohdaltaan erilainen tapa suhtautua kehittämiseen kuin edelliset neljä. Usein se yhdistyy johonkin muista tavoista. Järjestötoiminnan ammatillistumisen myötä on kuitenkin herätty huomaamaan, että järjestöjen työntekijöiden – ja toisinaan myös luottamusjohdon – osaamisen lisääminen voi olla hyvä tapa kehittää koko järjestöä. Joskus se on aivan välttämätöntä. Järjestön eri toiminnoista vastaavat henkilöt tuovat mukanaan uusia ideoita ja toimintamalleja omalle toimintalohkolleen, josta ne voivat levitä myös muualle, ja erityisesti järjestön johtajien kouluttaminen voi tuoda mukanaan uudenlaisia ajattelu- ja toimintatapoja koko järjestöön.

Osaamisen kehittämisessä Humakin toimijat kuuluvat useimmiten henkilökuntaan. Opiskelijoiden opinnäytetöissä puolestaan voidaan soveltaa kaikkia muita neljää kehittämisen lähestymistapaa. Opinnäytetöissä niitä yhdistää tutkiva ja kehittävä ote. Tutkivan otteen lähtökohtana on, että opiskelija yhdistää uteliaan tiedonhankinnan käytännön kehittämiseen. Hän kerää opinnäytetyölleen aiemmasta tiedosta, teoriasta ja tutkimuksesta koostuvan kattavan tietoperustan ja hankkii myös uutta ainutkertaista tietoa. Usein tämä tarkoittaa, että hän kerää työssään esimerkiksi kyselyin tai haastatteluin näkemyksiä ja kokemuksia jäseniltä, osallistujilta, vapaaehtoisilta, työntekijöiltä, yhteistyökumppaneilta tai muilta toimijoilta sen mukaan, mikä kulloinkin on tärkeintä. Uuden tiedon kerääminen voi tapahtua myös pilotointien ja testausten kautta. Prosessin kautta tilaaja saa perusteltuja kehittämisehdotuksia, joissa yhdistetään aiempaa ja uutta tietoa sekä kokemusta.

Lisää kehittämisajatuksia

Tässä tekstissä olen kuvannut järjestöjen kehittämistä erityisesti siitä näkökulmasta, millaisessa kehittämisessä Humanistisen ammattikorkeakoulun

kansalaistoiminnan ja nuorisotyön opiskelijat ovat opinnäytetöidensä kautta mukana. Paljon on vuosien varrella ehditty tehdä, mutta paljon olisi vielä tehtävissäkin.

Opiskelijoiden opinnäytetyöt antavat opiskelijalle hyvän mahdollisuuden perehtyä jonkun yksittäisen järjestön tai verkoston toimintaan ja tarkkailla sitä kehittämisen näkökulmasta. Järjestölle opiskelijan työ antaa mahdollisuuden tarkastella omaa toimintaa hiukan perusteellisemmin kuin mikä päivittäisessä työssä on mahdollista. Opiskelijan tekemä tiedonhankinta palvelee järjestöä tuottaen materiaalia sekä aiemmista vastaavista kehittämisen alueista muualla että usein myös oman järjestön muiden toimijoiden mielipiteistä ja ideoista.

Humakin opinnäytetyö on laajuudeltaan 15 opintopistettä, mikä tarkoittaa ajallisesti noin 10 viikon kokopäiväistä työtä. Vaikka aika jakautuu usein pidemmälle ajanjaksolle, ja vaikka opinnäytetyöhön usein liitetään myös harjoittelua, opiskelijan mahdollisuus paneutua järjestön toimintaan on kuitenkin yleensä maksimissaan puoli vuotta. Tämä on liian lyhyt aika perusteellisempien kehittämisprosessien läpiviemiseen. Olisikin hyvä, jos Humak ja järjestöt voisivat sopia vaikkapa useampien opiskelijatöiden peräkkäisestä hyödyntämisestä kehittämistyössä mieluiten niin, että opiskelijoita ohjaava lehtori olisi mukana koko prosessin ajan.

Humakin uudessa valmennuspedagogiikassa opetus ja TKI-toiminta ovat entistä lähempänä toisiaan. Tämä antaa mahdollisuuden yhdistää opiskelijoiden oppimistehtäviä ja opinnäytetöitä hankkeisiin, joissa käytetään hyväksi myös Humakin lehtorien ja kehittäjien ammatillista osaamista sekä tutkimus- ja kehittämisintressejä. Tällaisen pitkäjänteisen ja monitoimijaisen yhteistyön rakentaminen voisi olla hyvä tapa lähteä kehittämään uusia toimintatapoja erilaisiin yhteiskunnasta nouseviin haasteisiin.

Lähteet

Tekstissä mainitut yhteisöpedagogi (AMK) opinnäytetyöt löytyvät kaikki osoitteesta www.theseus.fi.

Aarnio Sanna (2014). *Ilo siitä, että saa oppia muiden auttamisesta: Nuorisoryhmätoimintaan osallistumisen edistäminen Suomen Punaisen Ristin Helsingin ja Uudenmaan piirissä.*

Cerina Tatjana (2015). *Integriteetin merkitys järjestöjohtamisessa.*

Dufva Sinituuli & Järvinen Nora (2014). Paikallisosastojen tyytyväisyys piiriin

tukipalveluihin: Selvitys Suomen Punaisen Ristin Savo-Karjalan piirille.

Järvinen Pekka (2014). *Puheenjohtajan opas*.

Korkeamäki Satu (2015). Hiljaisen tiedon jakaminen: merkittävä tekijä strategiassa.

Kujala Elina (2014). Sukupuolisensitiivinen vapaaehtoistoiminta Tyttöjen taloilla.

Kukkonen Sanna (2014). *Stop Huumeille ry:n vaikuttavuus*. Vertaistuellla eteenpäin elämässä.

Laine Sanni (2014). *Vapaaehtoisten kokemukset Taksvärkki ry:n hanketyöryhmistä ja opintopiireistä*.

Laukkanen Heikki & Örthen Sari (2015). *Elämänlaatu ry ja yritykset yhdessä kuntoutuksen työtoiminnan toteuttajana*.

Laurila Sanni & Hemmilä Elina (2014). *Valtakunnallinen YK-tietokilpailu: Suunnitteluprosessi ideasta tuotteeseen*.

Lillman Mika (2014). ”Saa auttaa ihmisiä ja olla hyödyksi muille”: Miesten ja nuorten osallistuminen sosiaali- ja terveysalan vapaaehtoistoimintaan.

Lind Julia & Ramberg (2014). *Kuva vastaa tuhatta sanaa: Sarjakuva uuteen tiedotusvälineenä Naisten Pankille*.

Murto Terhikki (2014). *Talkootyö muuttuvissa olosuhteissa*. Sley'n valtakunnallisen Evankeliumijuhlan lasten varhaisnuorten ja perheiden ohjelman talkootyön organisoimisen kehittäminen.

Rantanen Sami (2014). *Jaettu johtajuus järjestötyössä*.

Reijo Joni (2015). Strategiaprosessin perustelu FC Kuusysille: Nykytilan karitoitus perustoiminnassa.

Salmijärvi Susanna (2014). *Mahdollistaako sosiaalinen media osallisuutta?* Ei vihapuheelle -liikkeen vapaaehtoisten kokemuksia osallisuudesta sosiaalisessa mediassa.

Salminen, Eevi (2014). ”Yhdessä enemmän”. Verkostot Invalidiliiton aluetoiminnassa. *Opinnäytetyö*. Humanistinen ammattikorkeakoulu, kansalais-toiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma.

Savolainen Reeta (2015). *Työhyvinvointi ja sen kehittäminen pohjoissavolaisissa järjestöissä.*

Seppänen Hanna (2015). *Jäsenten kuuntelu järjestöjen nuorisotoiminnan kehittämisessä: Case Suomen Nuorisoseurat.*

Silvonen Katri (2014). *"Siihen se innostus lässähti": Kansalaisjärjestöjen kehittämishaasteita vapaaehtoisten motivaation näkökulmasta tarkasteltuna.*

Steenbeck Inka (2014). Osallistava näyttelytoiminta globaalikasvatuksen toimintamuotona: Elimu bila shida – koulutuksella turvalliseen tulevaisuuteen -näyttelyn arviointi.

Tanskanen Hanna (2014). *"Ja jos vaikka yksikin ihminen, minun lisäksi, saa itselleen hyvän mielen ja kokee toiminnan mielekkääksi, niin minusta olen silloin onnistunut."*: Nuorisoyhteistyö Seitin varhaisnuorisotoiminnan ohjaajakoulutusten alkukartoitus ja toiminnan alustava opas.

Toropainen Mirja (2015). *Keppiä ja porkkanaa: Vapaaehtoistyön vastuut, velvollisuudet ja kehittäminen Jyväskylän seudun Nuorisoseura ry:ssä.*

Usmi Tytti (2015). *Ylisukupolvinen toiminta, vuorovaikutus ja asenteet ikääntyneitä vammaisia kohtaan.*

Uusimäki Elina (2015). Työhyvinvointi osana järjestötoimintaa pohjoiskarjalaisissa järjestöissä.

Viljamaa Pirita (2014). Sadutuksesta uusi väline yksintulleiden turvapai-
kanhakijanuorten tukemiseksi? Sadutusmenetelmän pilotointi Suomen
Pakolaisavussa

Ypyä Lotta (2014). Miten työntekijä voi edistää yhteisölähtöistä toimintaa Suomen Punaisessa Ristissä?

Ådahl Mariika (2015). Nuorten globaali osallistuminen virittää mielen maailmalle

Mervi Aalto-Kallio, erityisasiantuntija,
SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry

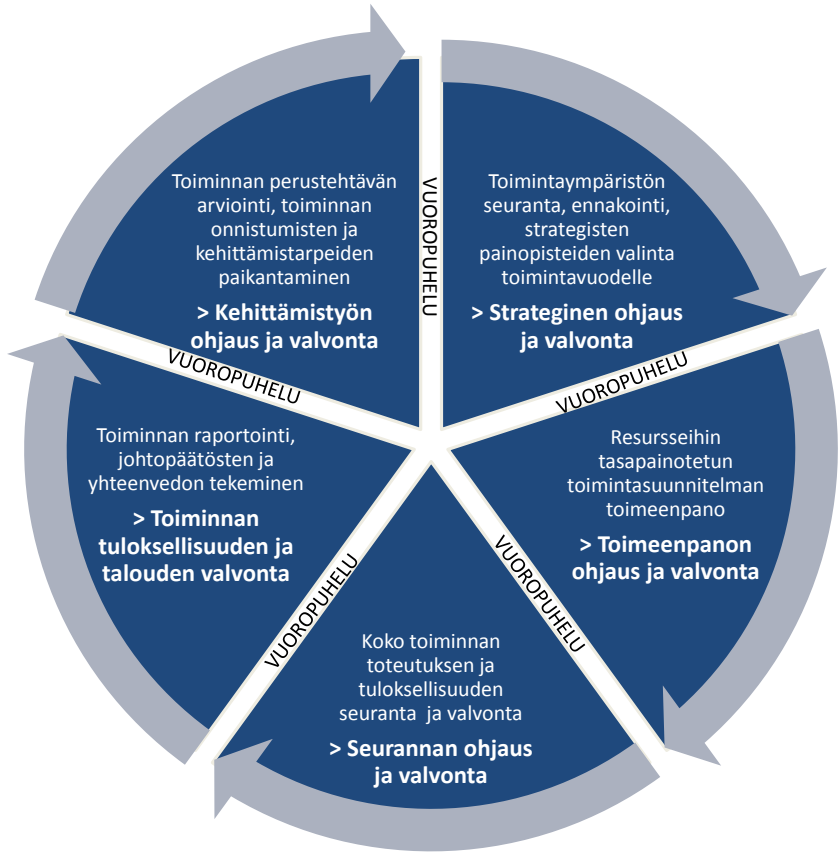
LUOTTAMUSJOHDON ROOLI JÄRJESTÖJEN ARVIOINTI- JA KEHITTÄMISTYÖSSÄ

Muutosten tuulet puhaltavat suomalaisessa yhteiskunnassa. Menestyäkseen järjestöjen on kehityttävä ja muututtava toimintaympäristön mukana. Urautumiseen ei ole varaa. Huolimatta siitä, että kehittämisessä ollaan siirtymässä kohti nopeita kokeiluja ja moniin muutoksiin tulee reagoida nopeastikin, järjestöjen kehittämiseen ja muuttumiseen tarvitaan myös systemaattisuutta. Kun järjestön toiminta on rakennettu ennakkoinnin, suunnittelun ja arvioinnin pohjalta, sillä on muutoskyvykkyyttä toiminnan kehittämiseksi ja kykyä proaktiivisesti reagoida muutostarpeisiin. Kehittämistä tulee johtaa.

Eri alojen järjestöjen hyvää hallintotapaa koskevissa oppaissa on määritelty luottamusjohdolle lakisääteisten tehtävien lisäksi myös muita tehtäviä, jotka koskevat esimerkiksi arviointia ja kehittämistä. Keväällä 2015 oikeusministeriö kokosi tietoa kaikkia järjestöjä yhdistävien hyvien yhdistyskäytäntöjen kehittämiseksi. Esille nousivat myös kehittämiseen ja arviointiin liittyvät tehtävät. Tämän tekstin aihe on siis ajankohtainen. Tavoitteena on tuoda näkökulmia luottamusjohdon roolista järjestöjen arviointi- ja kehittämistyössä. Tarkastelussa luottamusjohdon on ajateltu toimivan järjestössä, jossa järjestön niin sanottua konkreettista toimintaa toteuttavat muutamat palkatut toimihenkilöt ja jossa luottamusjohdon rooli on strateginen toiminnanjohtajan vastatessa operatiivisesta johtamisesta. Tämä on olennainen rajausta ottaen huomioon järjestökentän monimuotoisuus.

Systemaattisen kehittämisen kehä

Järjestöjen hyvää hallintotapaa koskevissa oppaissa todetaan yleisesti, että hallitus kantaa vastuun yhdistyksen toiminnasta ja taloudesta sekä sen suunnittelusta, seurannasta ja raportoinnista – ja tätä kautta myös toiminnan kehittämisestä. Kuvioon 8 on kuvattu tarkemmin luottamusjohdon rooleja ja vastuita järjestön systemaattisessa kehittämisessä. Mekaaninen eri osa-alueiden toteuttaminen ei välttämättä vielä johda tulokselliseen ja kehittämissuuntautuneeseen toimintaan. Lisäksi tarvitaan rakentavaa ja reflektiivistä vuoropuhelua sekä tahtoa saavuttaa, kehittää ja toimeenpanna asioita.



Kuvio 8. Luottamusjohdon rooli ja vastuut järjestöjen systemaattisessa kehittämisessä.

Luottamusjohdon tehtävä on seurata toimintaympäristöä ja sen pohjalta tehdä strategisia valintoja seuraavan vuoden toiminnan painopisteiksi. Vuoden aikana luottamusjohdon vastuulla on toimeenpanna yhdistyksen kokouksen hyväksymä talouteen tasapainotettu toimintasuunnitelma, jossa on huomioitu sekä esitetyt painopisteet että edellisestä vuodesta nousseet kehittämistarpeet.

Luottamusjohto pystyy seuraamaan ja valvomaan toiminnan toteutumista saadessaan tietoa sen etenemisestä ja tuloksista jatkuvasti. Tällöin kehittämistarpeisiin on mahdollista tarvittaessa reagoida heti ja oikea-aikaisesti. Toisaalta se voi myös edellyttää, että joistain ajankohtaisista asioista kootaan (arviointi)tietoa päätöksenteon tai vaikuttamistyön tueksi nopeastikin.

Vuoden lopussa luottamusjohdon vastuulla on vetää yhteen järjestön kulu- neen vuoden toiminta ja raportoida siitä muun muassa sidosryhmille ja ra- hoittajille. Joko vuoden lopussa tai heti alkavan toimintakauden alussa on tärkeää, että luottamusjohto käy arvioivan keskustelun siitä, miten järjestö on onnistunut omassa perustehtävässään, mitä tuloksia on saatu aikaan ja mitä sellaisia kehittämistarpeita on noussut esille, jotka tulee ottaa huo- mioon seuraavan vuoden toiminnan suunnittelussa. Kehittämisen kehässä on systemaattisuutta.

Arviointitieto kehittämistyön suunnannäyttäjänä ja päätöksenteon tukena

Ilman arviointia kehittäminen ei välttämättä suuntaudu oikeisiin asioihin. Arviointi on parhaimmillaan johtamisen työkalu; se antaa tietoa toiminnan ohjaamiseksi ja päätöksenteon tueksi. Arvioinnin avulla saadaan näkyväksi tulokset sekä kehittämis- ja muutostarpeet. Luottamusjohdon vastuulla on varmistaa, että järjestön toimihenkilöt seuraavat ja arvioivat toimintaa, ja että tieto välittyy luottamusjohdolle. Järjestössä voidaan myös sopia arviointikäytännöstä, jossa luottamusjohdolle kootaan yhteenveto toiminnan etene- misestä ja tuloksista esimerkiksi kolme kertaa vuodessa.

Arviointitieto hyödyttää luottamusjohtoa ensinnäkin toiminnan suuntaviivo- jen ja painopisteiden sekä kehittämistarpeiden määrittämisessä. Hyödyllisi-nä arviointiaineistoina toimivat esimerkiksi vaikutusten ennakoarvioinnit, toimintaympäristöanalyysit sekä jäsen- ja sidosryhmätarpeiden kartoitukset. Strategiaa työstäessä aineistoa voi kerätä hyödyntämällä esimerkiksi sinisen valtameren strategian työvälineitä. Toiminnan suunnittelussa on olennaista muistaa riskien arvioinnin tarpeellisuus.

Toiseksi arviointitieto hyödyttää luottamusjohtoa toiminnan tuloksellisuu- den ja kehittämistarpeiden todentamisessa. Tietoa toiminnasta saadaan esimerkiksi osallistuja- ja sidosryhmäpalautteista, projektiarvioinneista

sekä toiminnan määrää, laajuutta ja osallistujamääriä koskevista seuranta-tiedoista. Näitä toiminnasta koottuja seuranta- ja arviointitietoon perustuvia tuloksia peilataan toimintasuunnitelmaan kirjattuihin tavoitteisiin; saatiin-ko toimintasuunnitelmaan kirjatulla toimenpiteillä toteutettua se, mikä oli tavoitteena ja miten hyvin onnistuttiin, mitä pitäisi kehittää ja mitä opittiin.

Kolmanneksi arviointitietoa tarvitaan raportoinnissa (esim. vuosikertomus, vuosikatsaus, tilinpäätös tai toimintakertomus). Raportointi on velvollisuus, mutta se pitäisi nähdä myös yhtenä väylänä tehdä toiminta läpinäkyväksi ja viestiä järjestön toiminnan tarpeellisuudesta ja uskottavuudesta. Ulospäin on tärkeä osoittaa, mitä tavoiteltiin, millä resursseilla toiminta toteutettiin ja mitä tuloksia saatiin aikaiseksi. Olennaista on raportoida myös mahdolliset epäonnistumiset ja kehittämistä edellyttävät asiat. Niiden esille tuominen kertoo järjestön kyvystä reflektoida, oppia ja pyrkiä jatkuvaan toiminnan kehittämiseen.

Neljänneksi luottamusjohto voi ylpeänä edustaa järjestöä, kun sillä on arviointitietoon perustuvaa näyttöä yhdistyksen tuloksellisuudesta ja laadusta. Myös uusia luottamushenkilöitä sitoutuu helpommin toimintaa, kun se näyttää hyvin johdetulta ja tuloksellisuudessaan houkuttevalta. Kun järjestöllä on osoittaa toiminnan aikaansaannokset, se helpottaa myös avustusten hakemista, niistä käytäviä neuvotteluja ja etenkin avustusten saamista. Tämä on tärkeä huomioida tilanteessa, jossa järjestöille suunnatut avustusmäärärahat ovat niukentuneet.

Viidenneksi ja viimeisimpänä, luottamusjohdon on hyödyllistä arvioida myös itse omaa toimintaansa ja suoriutumista vuosittain sekä analysoida järjestön perustehtävä: Onko järjestön perustehtävä kunnossa? Harjoittaako järjestö sääntöihin kirjattua toimintaa? Tätä varten löytyy esimerkiksi paikallisyhdistyksen itsearviointilomake tai hallitukselle suunniteltu itsearviointilomake.

Kehittävä työote luottamusjohdon orientaationa

Taulukkoon 2 on koottu rinnakkain joukko kehittämiseen aktiivisesti ja vastaavasti passiivisesti orientoituneen luottamusjohdon ominaisuuksia. Joukko ei välttämättä ole kattava, eivätkä ominaisuudet ole täysin toistensa vastakohtia – havainnollisuuden vuoksi ne kuitenkin esitetään karrikoituina ääripäinä. Tarkoitus on hahmottaa, millaisista asioista aktiivinen kehittämisorientaatio koostuu. Taulukon kokoamisessa on hyödynnetty Jari Stenvallin ja Petri Virtasen (2013, 248–260) määritelmiä hyvän kehittämiskulttuurin ominaisuuksista. Lisäksi niitä on sovellettu luottamusjohdon näkökulmaan.

Kehittämiseen aktiivisesti orientoitunut luottamusjohto	Kehittämiseen passiivisesti orientoitunut luottamusjohto
<p>Avoin ja ennakkoluuloton</p> <ul style="list-style-type: none"> vastaanottaa uusia ideoita, imee vaikutteita myös epätyypillisiltä tahoilta käy keskustelua ja kriittistä arviointia uusien ideoiden ja vaikutteiden merkityksestä ja huomioimisesta järjestön kehittämiseksi 	<p>Urautunut ja perinteinen</p> <ul style="list-style-type: none"> toimii totuttujen tapojen mukaan ja käy vuoropuhelua pääasiassa samankaltaisesti ajattelevien kanssa jättää huomioimatta uudet kehittämisideat ja lähestymistavat järjestön kehittämiseksi
<p>Ennakoiva ja kehittämistarpeet tunnistava</p> <ul style="list-style-type: none"> seuraa toimintaympäristön muutoksia ja edelläkävijöitä, varautuu muutoksiin ja tunnistaa sisäisiltä ja ulkopuolelta välittyvät muutostarpeet suuntaa toiminnan painopisteitä muutoksiin vastaamiseksi 	<p>Reaktiivinen ja jälkiviisas</p> <ul style="list-style-type: none"> reagoi muutostarpeisiin vasta, kun muutosten toimeenpanolle on riittävä suuri varmuus ja selittää muutoksiin reagoinnin hitautta jälkiviisaasti ei toteuta systemaattista ennakoivaa arviointia
<p>Tietoinen kehittäjä, kokeiluihin kannustaja</p> <ul style="list-style-type: none"> ohjaa toimijoita aktiiviseen kehittämiseen arkityön lomassa tukee kannattavia, mutta rohkeita kokeiluja suhtautumalla ymmärryksellä myös virheisiin 	<p>Sattumanvarainen kehittäjä, epäonnistumisia välttävä</p> <ul style="list-style-type: none"> kehittämistä ei katsota olennaisena ja puheeksi otettavana asiana ohjauksen näkökulmasta suhtautuu varauksella liian rohkeisiin kokeiluihin, joissa on epäonnistumisen riski
<p>Kehittämistä arvostava</p> <ul style="list-style-type: none"> huolehtii, että toiminta on tasapainossa suhteessa resursseihin siten, että kehittämiseen on resursoitu aikaa ja sille on tarvittavat taloudelliset edellytykset viestii kehittämisen tärkeydestä ja luo näin omalta osaltaan kehittämiskulttuuria 	<p>Kehittämistä aliarvoiva</p> <ul style="list-style-type: none"> ei näe kehittämisen edellyttävän panostusta ajallisesti tai taloudellisesti kehittäminen ei esiinny käytettävässä kielessä sanan varsinaisessa merkityksessä
<p>Toimeenpaneva</p> <ul style="list-style-type: none"> panostaa vahvasti kehittämistoimenpiteiden toimeenpanoon ja seuraa etenemistä 	<p>Laissez-faire –ajattelu</p> <ul style="list-style-type: none"> on passiivinen tekemään päätöksiä, odottaa enemmän esityksiä, kuin tekisi niitä aktiivisesti itse
<p>Arviointiymyönteinen ja kriittinen reflektioija</p> <ul style="list-style-type: none"> edellyttää arviointia osana toiminnan toteuttamista ja kehittämistä tukee arvioivan ja reflektiivisen työotteen omaksumista kykenee kriittiseen reflektiiviseen arviointiin 	<p>Arviointikielteinen</p> <ul style="list-style-type: none"> ei näe arviointia merkittävänä toiminnan kehittämisen kannalta tai ei osaa hyödyntää arviointitietoa toiminnan ohjaamiseksi, kehittämiseksi ja päätöksenteon tukena ei käy kehittämiseen tähtäävää kriittistä ja reflektiivistä arviointia
<p>Palautteen antaja, keskustelija</p> <ul style="list-style-type: none"> on aidosti kiinnostunut toiminnasta ja kykenee antamaan rakentavaa palautetta ja keskustelemaan toiminnan tuloksista ja kehittämistarpeista suoraan toimihenkilöiden kanssa 	<p>Etäinen</p> <ul style="list-style-type: none"> ei ole aitoa ja toimivaa kommunikaatioyhteyttä toimihenkilöihin ei näe omaa rooliaan palautteen antajana merkittävänä

Taulukko 2. *Kehittämisorientaatiot luottamusjohdon näkökulmasta.*

Lopuksi: Kehittämällä menestyjäksi

Kehittäminen on muotia. Siitä puhutaan koko ajan. Pelkät kauniit puheet kehittämistyöstä eivät vielä riitä. Kehittämisen ja uudistamisen ydin on toimeenpanossa ja siinä, että se nähdään yhteisenä asiana ja siihen sitoudutaan. Menestykseen tarvitaan kehittämistyön johtamista, joka tukee siirtymistä sanoista tekoihin. Kehittävä ja arvioiva työote ei synny hetkessä, se rakentuu vaiheittain (ks. opas Arvioiva toimintakulttuuri järjestöarkeen).

Kehittävä ja arvioiva työote on orientaatio, tapa toimia. Onpa rooli järjestössä luottamushenkilö, toiminnanjohtaja, toimihenkilö tai vapaaehtoinen, kehittävästä työotteesta on vain etua. Tulee kuitenkin muistaa, että myös kehittämisen on tapahduttava resurssien ehdoilla ja sen on oltava tarkoituksenmukaista ja tavoitteellista. Se ei ole itsetarkoitus. Kehittäminen ei ole tulkinnanvarainen taikasana, kuten on kirjoitettu. Kehittäminen on väylä muuttaa ja parantaa toimintaa ja tehdä siitä menestyksestä. Näinä muutoksen aikoina se on välttämätöntä.

Lähteet

Aalto-Kallio, M., Haake, N. & Saarinen, E. 2014. Arvioiva toimintakulttuuri järjestöarkeen. Opas kokonaistoiminnan arviointiin. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. http://issuu.com/soste/docs/arviointiopas_nettiin_2015/0.

Hyvä raportointitapa (2011) PircewaterhouseCoopers. <http://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/hyva-raportointitapa.pdf>

Loimu, K. 2013. Yhdistyksen ABC – opas suomalaisen yhdistystoimintaan. Into Kustannus Oy. <http://jarjestohautomo-fi-bin.directo.fi/@Bin/fdb4f1056e-36c87e36ea45032ee49f9c/1432881290/application/pdf/585171/Yhdistyksen%20ABC%20-%20Opas%20suomalaiseen%20yhdistystoimintaan.pdf>.

Pahta, A. & Hakkarainen 2011. Hyvä hallintotapa järjestössä. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen yhteistyöyhdistys YTY ry. http://www.soste.fi/media/pdf/julkaisu_hyva_hallintotapa.pdf.

Selvitys hyvistä yhdistyskäytännöistä. Yhteenveto kevään 2015 verkkokeskustelusta. Oikeusministeriön selvityksiä ja ohjeita 32/2015. http://oikeusministerio.fi/fi/index/julkaisut/julkaisuarkisto/1431068525224/Files/OMSO_32_2015_Yhdistys_verkkokesk_18s.pdf.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. *Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen*. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Tietosanoma Oy.

Verkkosivut:

SOSTEn arviointitoiminnan verkkosivut: <http://www.soste.fi/elinvoimaiset-jarjestot/arviointitoiminta.html>

ARTSI-projektin verkkosivut: <http://www.kuntoutussaatio.fi/artsi>

Riitta Kittilä, erityisasiantuntija,
SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry
VERKOSTOT JÄRJESTÖN TYÖVÄLINEENÄ

Verkostoja on kaikkialla. Kalaverkko on solmujen ja lankojen muodostama verkosto, joka kokoaa parhaimmillaan isoja saaliita. Rautateistä ja rautatie-asemista muodostuu junaliikenteen verkosto, joka kuljettaa tehokkaasti paikasta toiseen niin tavaraa kuin ihmisiä ja avaa uusia maailmoja. Sosiaalisen median kaveri- ja seuraajalistat verkostoivat ihmisiä yli maantieteellisten ja ammatillisten rajojen. Monet eläinlajit muodostavat omat ekosysteemsinsä, kuten tiaispärvet, joissa jokainen tiaislaji on erikoistunut metsän eri kerroksissa olevan ruuan hankkimiseen. Kurjenmiekan maavarsi jatkaa katkettuaankin kasvamista erillään alkuperäisestä kasvusta ja symboloi näin rajattomasti levittäytyvää rihmastomaista verkostoa.

Järjestötoiminnan johtaminen ja kehittäminenkin on yhä enemmän erilaisien verkostosuhteiden johtamista ja kehittämistä. Pelkästään oman organisaation toimintaan keskittymällä ei enää menesty. Sen sijaan tarpeeksi innostava tavoite vetää muutkin mukaan ja nostaa samalla koko organisaation lentoon. Heimot ja parvet rakentuvat sinne, missä tapahtuu. Muuttumattomien rakenteiden yhteiskunnasta on siirrytty verkostosuhteiden yhteiskuntaan, jossa instituutioiden sijasta sitoudutaan verkostoihin.

Verkostomainen toimintatapa on järjestöille luontaista. Järjestötoiminnassa yhdistyy ammattilaisten, vapaaehtoisten ja kokemusasiantuntijoiden osaaminen. Järjestöjen vaikuttamis- ja vapaaehtoistoiminnassa kohdataan toimijoita yhteiskunnan eri sektoreilta. Järjestötoiminnan ketju ulottuu monissa järjestöissä paikalliselta tasolta kansainväliselle tasolle asti. Verkostotyössä onnistuminen ei ole silti itsestään selvä asia. Verkostotyö synnyttää monia kysymyksiä. Missä verkostoissa pitäisi olla mukana? Miten hallita monimuotoisia verkostoja? Miten verkostotyöstä saa enemmän irti? Tässä tekstissä pohdin näitä verkostotyössä usein toistuvia kysymyksiä.

Järjestön erilaiset verkostot

Verkosto käsite on hämmentävän moniulotteinen. Verkostoilla tarkoitetaan yhtäältä organisaatioiden välistä verkostoitumista, toisaalta arkikielessä verkostoilla tarkoitetaan usein henkilökohtaisia sosiaalisia verkostoja. Tässä esityksessäni keskityn erityisesti organisaatioiden väliseen tavoitteelliseen verkostoitumiseen, joka sekin perustuu viime kädessä organisaation työntekijöiden kykyyn synnyttää toimivaa verkostoyhteistyötä.

Järjestö tarvitsee verkostoja, sillä verkostomainen työskentelytapa mahdollistaa resurssien yhdistämisen ja tekemisen tavalla, johon yksikään toimija ei yksin kykene. Verkostot ovat järjestön sosiaalista pääomaa. Se, kenen kanssa järjestön kannattaa verkostoitua, määrittyy sen kautta, mitkä ovat järjestön tavoitteet ja toimintamuodot. Olennaista on pohtia, ketä tarvitaan järjestön tavoitteiden saavuttamiseksi.

Verkostotyön lähtökohta on järjestön strategia. Strategiaan voi sisällyttää kuvauksen nykyisistä verkostosuhteista ja uusista tavoiteltavista verkostosuhteista sekä kuvauksen siitä, mikä on verkostojen merkitys järjestön tavoitteiden saavuttamisessa. Toimintasuunnitelmassa on hyvä kuvata verkostoyhteistyön konkreettiset tavoitteet sekä se, millä keinoilla tavoitteisiin päästään. Samalla verkostotyöhön tulee varattua sen tarvitsema työaika ja resurssit. Organisaation verkostosuhteita pohtiessa on tärkeä hahmottaa verkostotyön strategisten tavoitteiden lisäksi verkostotyön toimintaympäristö. Mitä verkostoja on jo olemassa? Mitä verkostoja perustamme ja ylläpidämme itse, mihin verkostoihin menemme mukaan?

Verkostot ovat vain yksi yhdessä toimimisen tapa. Yhteistoimintaa voidaan tehdä myös monessa muussa muodossa. Ryhmä on usein virallisesti nimitetty ja työskentelee ennalta määrätyn ajan ja suorittaa tietyn rajatun tehtävän. Ryhmä on verkostoa hierarkkisempi toimintamuoto. Sidosryhmäyhteistyö on tavoitteellista verkostoa löyhempää vuorovaikutusta yhteistyökumppaneiden kanssa. Verkostot toimintamuotona sijoittuvat näiden kahden ääripään, tarkasti määritellyt yhteistyön ja löyhän vuorovaikutuksen välimaastoon.

Verkoston perustaminen ja toiminnan suunnitteleminen

Verkostojen ohjaus on erilaista kuin perinteinen hierarkkinen organisaation ohjaus. Hierarkiassa toimintaa ohjataan säännöillä, sopimuksilla ja prosessikuvauksilla, kyse on valtasuhteesta. Verkostoissa ei myöskään toimita markkinoiden pelisäännöillä, joita ovat hinta ja toimittajien kilpailuttaminen. Verkostot perustuvat tasavertaisiin suhteisiin, joten verkostoissa ei ole sijaa määräilylle eikä kaupankäynnille. Verkostoja ohjaa yhteisesti jaettu näkemys, keskinäinen tunteminen, luottamus ja sitoutuminen.

Verkostomaisten työskentelyn luonteesta johtuen verkosto ei ole kovin nopea työkalu, vaan vaatii pitkäjänteistä sitoutumista. Avoimen ja vastavuoroisen toimintakulttuurin luominen vie aikaa. Verkoston toimintaa kannattaa valmistella hyvin ja pohtia jo etukäteen, ketkä ovat potentiaalisia verkoston jäseniä, miten verkoston toiminta organisoidaan, mitkä ovat toiminnan keskeiset periaatteet ja mitä resursseja verkosto tarvitsee. Alussa on hyvä myös määritellä, mikä on verkoston suhde ympäristöön: onko verkosto avoin vai

suljettu, onko verkosto paikallinen vai valtakunnallinen, onko kyse strategisen vai operatiivisen tason verkostoitumisesta

Verkoston kehittämispolulla on neljä askelmaa:

1. verkoston haasteen kartoittaminen ja verkoston koollekutsuminen;
2. yhteisen tavoitteen määrittely ja toimintatapojen suunnittelu;
3. systemaattinen verkostotyöskentely tavoitteiden saavuttamiseksi ja seuraamiseksi; ja
4. verkoston tuotosten levittäminen.

Verkoston kehittämisen näkökulmasta on olennaista tuntea hyvin verkoston jäsenet. Verkoston jäsenten rooli omassa organisaatiossaan ja valtuudet tehdä päätöksiä vaikuttavat siihen, miten he voivat toimia verkostossa. Verkoston jäsenten toimintaan vaikuttaa myös se, ovatko he henkilökohtaisesti kiinnostuneita verkoston toiminnasta vai ovatko he verkostossa mukana ”viran puolesta”. Henkilökohtainen innostus tuo lisäpotkua verkostoitumiseen, mutta tärkeää on myös jokaisen verkoston jäsenen taustaorganisaation tuki verkostoon osallistumiselle.

Verkoston työskentelyn onnistumisen kannalta kriittisintä on yhteisen tavoitteen muodostaminen. Verkosto ilman yhteistä tavoitetta ja yhteisiä tekoja kuivuu nopeasti kasaan. Yhteinen tavoite sitouttaa mukaan, ja sen kautta voi myös arvioida verkoston tuloksia ja hyötyjä. Tavoitteen voi jokainen verkosto asettaa haluamalleen tasolle. Joissain verkostoissa riittävä tavoite on kontaktien laajentaminen, tiedon vaihtaminen ja hiljaisten signaalien kuuleminen. Joissain verkostoissa tavoitteeksi muodostuu yhteinen kehittämis- tai vaikuttamiskohde, vaativimmillaan jopa yhteisen tuotteen tai palvelun synnyttäminen.

Verkosto on yhdessä tekemisen työkalu, mutta se ei sulje pois jännitteitä ja kilpailua. Yhteisistä periaatteista sopiminen verkoston käynnistysvaiheessa vähentää ristiriitoja. Vastuuta pitää jakaa oikeudenmukaisesti niin, ettei kenenkään toiminta vaarannu verkoston takia. Ajoittaiset hankaluudet eivät sinänsä kaada verkostoa. Päinvastoin, ristiriitojen kohtaaminen ja selvittäminen voi vahvistaa verkoston toimintaa.

Verkoston hyöty ei välttämättä jakaudu tasaisesti koko ajan. Toiset verkoston jäsenet ovat toisinaan enemmän antajan roolissa ja toiset saajat roolissa, seuraavassa vaiheessa roolit voivat kääntyä toisinpäin. Pääasia on, että verkostossa hyvä kiertää eikä kukaan ulosmittaa verkoston saavutuksia vain omaksi hyödyksi.

Verkostojohtajan työkalut

Verkon johtajan tehtävänä on mahdollistaa ja tukea verkoston toimintaa. Verkon johtaja rakentaa tietosiltoja ja tulkkaa verkoston jäsenten erilaisuutta yhteistyön esteiden poistamiseksi, luo hyvillä työskentelykäytännöillä luottamusta verkoston kykyyn työskennellä sekä fokusoi verkoston toimintaa yhteisten asiakirjojen ja materiaalien avulla. Verkon johtaja pitää langat käsissään, mutta ei tee päätöksiä verkoston puolesta eikä pyri hallitsemaan verkostoa.

Viestintä on yksi verkon johtajan työkalu. Verkon käynnistysvaiheessa verkon johtajan tehtävänä on kertoa verkon toiminnasta ja etsiä verkosta kiinnostuneita tahoja. Mitä selkeämmin ja yksinkertaisemmin verkon tavoite on määritelty, sitä helpompi verkosta on viestiä. Verkon vakiintuessa verkon toiminnasta viestiminen kuuluu verkon johtajan lisäksi jokaiselle verkon jäsenelle. Verkosta viestimistä helpottaa verkon visualisointi infografiikan keinoin. Visualisoida voi esimerkiksi verkon maantieteellistä kattavuutta, verkon rakennetta tai verkon teemoja.

Verkon toiminta on paljon puhetta. Verkossa tarvitaan puhetta toiminnan tavoitteista ja suunnasta sekä konkreettisista toimenpiteistä, joita tehdään yhdessä. Tarvitaan mielipiteitä ja kannanmuodostusta siitä, mikä on ryhmän näkemys eri asioista. Tarvitaan myös kuulumiskierroksia, joiden avulla hahmotetaan verkon toimintaympäristöä ja löydetään yhdessä hiljaisia signaaleja. Kuulumiskierrokset ja muu vapaamuotoinen ohjelma tukee myös toisiinsa tutustumista.

Puheen rinnalla tarvitaan aktiivista kuuntelemista. Kun kuuntelen ja etsin kuulemastani tietoa ja asioita, joista minulle on hyötyä, saan verkosta uutta tietoa. Kun kuuntelen arvostavasti ja keskittyneesti ja haluan ymmärtää puhujaa ja hänen näkökulmaansa, voin kehittää oman osaamiseni lisäksi yhteistä ymmärrystä ja luottamusta. Verkon johtajan tehtävä on huolehtia puhumisen ja kuuntelemisen tasapainosta ja tehdä tilaa myös verkon hiljaisemmille jäsenille.

Verkon johtaja voi rytmittää verkon työskentelyä erilaisilla ryhmätyömenetelmillä, fasilitoida verkon toimintaa. Osallistavat ja toiminnalliset menetelmät täydentävät perinteistä keskustelua. Fasilitoinnista löytyy monenlaisia opaskirjoja ja tukiaineistoja, joista voi poimia menetelmiä omaan tarpeeseen. Fasilitoinnilla voidaan edesauttaa tiedonvaihtoa ja yhteistä oppimista. Tänä päivänä verkot ovat mitä suurimmassa määrin oppimisen areenoita virallisten koulutustapahtumien rinnalla. Verkostoissa oppi saadaan usein suoraan omaan työarkeen räätälöitynä. Verkon toimintaa voi elävöittää myös vaihtelemalla verkon tapaamispaikkaa ja tapaamisen

vetäjää. Se auttaa verkoston jäseniä tuntemaan verkoston omakseen. Säännöllisin väliajoin on hyvä arvioida verkoston toimintaa. Verkoston tarvetta ja onnistumista voi tarkastella monesta näkökulmasta. SOSTEn Virkistä verkostoja -koulutuksessa kehitettiin verkostotutka, jonka avulla voi pikaisesti testata verkoston tilaa. Verkostotutka koostuu kolmesta kysymyksestä:

- Miten olet käytännössä hyötynyt verkoston työskentelystä?
- Miten järjestösi kohderyhmä on hyötynyt verkostotyöskentelystä?
- Mitä olet itse tuonut/antanut verkostoon?

Verkostotutkalla voi testata verkoston toiminnan tehokuutta halutessaan vaikka jokaisen verkostotapaamisen jälkeen. Verkostotutkaa sopii myös verkoston vapaamuotoiseen tapaamiseen. Esimerkiksi nuotion ääressä kysymyksiin voi löytää ihan uuden näkökulman. Tärkeää on ainakin silloin tällöin pysähtyä verkostossa sen ääreen, mistä on lähdetty ja mitä on saatu aikaan. Jos verkostolle ei ole enää tarvetta, on viisasta lopettaa verkosto yhteisellä päätöksellä.

Verkostomainen työ

Verkostomainen työtapo muuttaa työntekijän arkea. Yhden selvärajaisen työyhteisön sijasta työ muodostuu nykypäivänä verkostosuhteiden kimpusta, joka on jokaisella omanlaisensa: on hallintorakenteen mukaiset tiimit ja yksiköt, hallinnolliset rajat ylittävät kahvi- ja lounasporukat, organisaation rajat ammatilliset kollegaverkostot, projektien ohjausryhmät, koulutusprosesseissa muodostuvat verkostot ja monet muut viralliset ja epäviralliset verkostot. Verkostomainen työtapo muuttaa myös johtamista.

Verkostomaiseen työhön ei voi antaa valmiita malleja eikä vastauksia, vaan se vaatii väljyyttä ja valmiutta muutokseen. Silti työntekijä tarvitsee tukea verkostotyön hallintaan ja verkostotyön tulosten jalkauttamiseen omassa organisaatiossa. Johtaminen verkostomaisessa maailmassa onkin paljolti yhteisen tilannekuvan rakentamista ja edellytysten luomista verkostoitumiselle.

Lähteet

Eriksson Kai (toim.) *Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa*. Helsinki: Gaudeamus, 2015.

Gretschel, Anu & Mulari, Timo: *Ryhmistä verkostoksi ja verkoston toiminta laadukkaaksi*. Helsinki: Suomen nuorisoyhteistyö –Allianssi ry, 2013

Pakarinen, Armiliisa & Rajahonka, Mervi & Tolvanen, Pirita & Vanhapiha, Elina (toim.) (2014). *Hyvinvointipalveluita monialaisesti*. Helsinki: Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu, Pienyrityskeskus.

Janhonen, Minna & Toivanen, Minna & Eskelinen, Kaisa & Heikkilä, Heli & Järvensivu, Anu (2015). *Rajoja rikkova työ*. Kohti sujuvia toimintakäytäntöjä verkostoituvassa ja lohkoutuvassa työssä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Järvensivu, T, Kallio, G ja Pyykkönen J. (2014) *Työelämä 2020-hankkeen alueverkostojen erilliselvyys*. TEM raportteja 24/2014. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Maijanen, Heini & Haikara Pirkko (2014). *Kumppanuuskäsikirja*. Näkökulmia monitoimijaisen yhteistyön kehittämiseen. Lappeenranta: Kaakois-Suomen sosiaalialan keskus Oy.

Ojakoski, Maria ja Pakarinen, Terttu (toim.) (2014). *Tartu verkkoon*. Työvälineitä verkostojen johtamiseen ja kehittämiseen. Helsinki: Kuntaliitto.

Valkokari, Katri & Salminen, Jaakko & Rajala, Anni & Koskela, Merja & Kauristo Kari & Apilo, Tiina (toim.) *Ekosysteemit ja verkostojen pärväily*. Espoo, VTT.

Valkokari, Katri & Valjakka, Tiina & Hakanen, Taru & Kupi, Eija & Kaarela, Ilari (toim.) (2014). *Palveluverkoston kehittämisen työkirja*. Espoo, VTT, 2014.

Vuorinen, Tero. Verkoston mahdollisuudet, kehittäminen ja ohjaus. Esitys Työhyvinvointia työpaikoille verkostotoiminnan avulla –tilaisuudessa Helsingissä 27.4.2015 . <http://www.ttl.fi/partner/thf/materiaalit/Documents/Verkoston-mahdollisuudet-kehittaminen-ja-ohjaus-Vuorinen%20Tero.pdf>

Nettilähteet:

Verkostotyön käsikirja. <http://www.soste.fi/elinvoimaiset-jarjestot/verkotot/verkostotyon-kasikirja.html>

Verkostojohtaminen vaatii heittäytymistä äärimmäiseen avoimuuteen. Timo Järvensivu SOSTEblogissa 27.1.2014

www.verkostotyö.fi

www.verkostojohtaminen.fi

Menestyäkseen järjestöjen on kehityttävä ja muututtava toimintaympäristön mukana. Kehittäminen edellyttää rohkeaa, ennustettavaan ja ennakoimattomaankin tulevaisuuteen katsomista sekä sitoutunutta, motivoitunutta ja osaavaa henkilökuntaa ja jäsenistöä.

Kirjassa tarkastellaan ajassa elävää, elinvoimaista ja tulevaisuuden muutoksia ennakoivaa järjestötoimintaa. Järjestötyön ilmiöistä kerrotaan kolmannen sektorin erilaiset arvolähtökohdat, erityispiirteet, monipolvisuus ja monimuotoisuus tunnistaen.

Kirjan tavoitteena on lisätä ymmärrystä yhteisöpedagogien laajasta työkentästä ja osaamisesta tulevina järjestötyön ammattilaisena. Humanistisen ammattikorkeakoulun (Humak) yhteisöpedagogitutkinnoissa (AMK ja ylempi AMK) on mahdollista suuntautua ammatilliseen toimintaan ja kehittämiseen järjestötyön toimintaympäristöissä.

Artikkelien kirjoittajat ovat järjestökentän tunnustettuja ammattilaisia ja Humakissa työskenteleviä järjestötyön asiantuntijoita. Kirjan kohdeyryhminä ovat järjestötyöhön suuntautuvat opiskelijat, opetushenkilöstö, kentän toimijat ja sidosryhmät.



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU